



Pontificia Universidad Católica del Ecuador  
Sede Ibarra

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL

INFORME FINAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL  
ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN LA EMPRESA PÚBLICA DE  
VIALIDAD IMBAVIAL EP PARA EL EJERCICIO FISCAL 2016”**

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

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión Contable, Financiera y Tributaria (E.2)

AUTORA: Acosta Pabón Lizeth Jackeline.

ASESOR: Ing. Cifuentes Figueroa Cristian Xavier MBA.

IBARRA, SEPTIEMBRE 2018

## CERTIFICACIÓN

Ibarra, 12 de septiembre de 2018.

Ing. Cifuentes Figueroa Cristian Xavier M.B.A.

ASESOR DE TESIS

### **CERTIFICA:**

Haber revisado el presente informe final de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCE SI); en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

(f).....

Ing. Cifuentes Figueroa Cristian Xavier MBA.

C.C:1001631645

## PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede - Ibarra (PUCE-SI):

(f).....

Ing. Cifuentes Figueroa Cristian Xavier

C.C:1001631645

(f).....

Mgs. Torres Farinango Jimena Elizabeth

C.C1002204566

(f).....

Mgs. Santillán Narvárez María Dolores

C.C 0400752382

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Acosta Pabón Lizeth Jackeline, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilidades de sus obras o prestaciones, a título gratuito u oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”.

Ibarra, 12 de septiembre de 2018.




Acosta Pabón Lizeth Jackeline

C.C: 1004051981

## AUTORÍA

Yo, Acosta Pabón Lizeth Jackeline, portadora de la cédula de ciudadanía N° 1004051981 correspondientemente, declaro que la presente investigación es de total responsabilidad de autora, y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.



Acosta Pabón Lizeth Jackeline

C.C: 1004051981

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: Acosta Pabón Lizeth Jackeline con CC: 1004051981 autora del trabajo de grado titulado: “PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN LA EMPRESA PÚBLICA DE VIALIDAD IMBAVIAL EP PARA EL EJERCICIO FISCAL 2016”, previo a la obtención del título profesional de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA, en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede- Ibarra, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCESI el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ibarra, 12 de septiembre de 2018.



Acosta Pabón Lizeth Jackeline

C.C. 1004051981

## **RESUMEN**

El objetivo del trabajo efectuado que lleva por título: “PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN LA EMPRESA PÚBLICA DE VIALIDAD IMBAVIAL EP PARA EL EJERCICIO FISCAL 2016” fue proponer un modelo de gestión por procesos al área administrativa y financiera de la empresa IMBAVIAL EP, para optimizar y manejar adecuadamente los recursos, maximizando así las cualidades en empresas públicas de la organización; la estructura contiene lo siguiente: Preliminares, los cuales son precisamente el resumen, índices y otros aspectos más; Capítulo I, se encuentra el marco teórico, basado en una temática referida a los diversos contenidos relevantes que dieron sustento científico al trabajo y a las metas planteadas bajo preceptos normativos establecidos por la Pontificia universidad Católica del Ecuador Sede – Ibarra y a las correspondientes citas de autor necesarias para la presentación de documentos de tipo formal. Capítulo II, diagnóstico de la situación referida al modelo de gestión administrativa financiera que IMBAVIAL EP ha venido llevando, esto se realizó gracias a la utilización de herramientas de extracción de información con encuestas a los trabajadores de esta área y entrevistas a los directivos, además un FODA todo ello para la determinación del problema diagnóstico. En el Capítulo III, se presentó la propuesta, basada en un diseño de lineamientos estructurales y organizativos, funcionales y flujos con las diferentes actividades relacionadas a los procesos que debe seguirse en busca de acciones efectivas y eficientes que den valor a la empresa y, con ello, aportar a la correcta toma de las decisiones que guíen el destino de la entidad; finalmente, se determinó las diferentes conclusiones y recomendaciones.

### **Palabras Claves**

Modelo, Gestión, Administrativa, Financiera, Procesos, IMBAVIAL EP.

## **ABSTRACT**

The objective of the work carried out by title: "PROPOSAL OF A PROCESS MANAGEMENT MODEL FOR THE ADMINISTRATIVE AND FINANCIAL AREA IN THE PUBLIC ROAD COMPANY IMBAVIAL EP FOR THE FISCAL YEAR 2016" was to propose a management model by processes to the administrative area and financial of the company IMBAVIAL EP, to optimize and properly manage resources, thus maximizing the profits of the organization; the structure contains the following: Preliminaries, which are precisely the summary, indexes and other aspects; Chapter I, is the theoretical framework, based on a theme referred to the various relevant content that gave scientific support to the work and the goals set under normative precepts established by the Pontifical Catholic University of Ecuador Headquarters - Ibarra and the corresponding author citations necessary for the presentation of formal documents. Chapter II, diagnosis of the situation referred to the financial administrative management model that IMBAVIAL EP has been carrying out, this was done thanks to the use of information extraction tools with surveys of workers in this area and interviews with managers, as well as a SWOT all for the determination of the diagnostic problem. In Chapter III, the proposal was presented, based on a design of structural and organizational, functional guidelines and flows with the different activities related to the processes that must be followed in search of effective and efficient actions that give value to the company and, with this, to contribute to the correct taking of the decisions that guide the destiny of the entity; Finally, the different conclusions and recommendations were determined.

### **Keywords**

Model, Management, Administrative, Financial, Processes, IMBAVIAL EP.

## **DEDICATORIA**

*Dedicado principalmente a mi Dios por darme la oportunidad de culminar mi carrera, a mis padres por ser el soporte y mi sustento moral, a mis amigos que supieron estar en todo momento, a mis docentes que me transmitieron toda su sabiduría.*

***Acosta Lizeth***

## **AGRADECIMIENTO**

*Mi más sincero agradecimiento a mi tutor de tesis por la guía brindada a lo largo del diseño de la investigación, a mi Dios celestial que me dio la oportunidad de caminar por el camino del bien; a mi padre y madre que me apoyaron en todo momento, a mis amigos y compañeros por estar siempre ahí cuando más necesité.*

***Acosta Lizeth***

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA	
CERTIFICACIÓN .....	ii
PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL .....	iii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS .....	iv
AUTORÍA .....	v
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN.....	vi
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT.....	viii
DEDICATORIA .....	ix
AGRADECIMIENTO .....	x
ÍNDICE GENERAL .....	xi
ÍNDICE DE TABLAS .....	xv
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I .....	3
MARCO TEÓRICO .....	3
1 La empresa.....	3
1.1 Características .....	4
1.1.1 Definición .....	4
1.1.2 Finalidad .....	5
1.1.3 Sectores.....	5
1.1.4 Clasificación .....	6
1.1.4.1 Actividad económica que desarrolla.....	6
1.1.5 Inversores.....	7
1.1.6 Recursos.....	8

1.1.6.1 Recursos materiales .....	8
1.1.6.2 Recursos humanos .....	8
1.1.6.3 Recursos financieros .....	8
1.1.6.4 Recursos técnicos.....	9
1.1.7 Funciones en la empresa.....	9
1.1.8 Comportamiento organizacional.....	10
1.2 Modelo de gestión.....	11
1.2.1 Modelo.....	12
1.2.2 Gestión.....	12
1.2.2 Tipos de gestión.....	13
1.2.2.1 Gestión empresarial.....	13
1.2.2.2 Gestión financiera.....	14
1.2.2.3 Gestión social.....	19
1.3 Modelo de gestión financiero por procesos.....	20
1.3.1 Definición.....	21
1.3.2 Sistema de procesos.....	21
1.3.2.1 Procesos.....	22
1.3.2.2 Actividad.....	23
1.3.3 Factores críticos del éxito financiero.....	23
1.4 Formulación del modelo de gestión por procesos.....	24
1.4.1 Desarrollo del modelo.....	25
1.4.1.1 Objetivo de la gestión por procesos.....	26
1.4.1.2 Etapas del modelo de gestión por procesos.....	26
1.4.1.3 Tipos de diagramas de procesos.....	27
CAPÍTULO II.....	29
DIAGNÓSTICO.....	29

2.1 Antecedentes .....	29
2.2 Objetivos diagnósticos .....	30
2.2.1 General .....	30
2.2.2 Específicos .....	30
2.3 Variables diagnósticas .....	30
2.4 Indicadores .....	31
2.5 Matriz de relación .....	32
2.6 Mecánica operativa .....	33
2.6.1 Identificación de la población .....	33
2.7 Tabulación y análisis de la información .....	34
2.7.1 Encuestas a trabajadores del área administrativa y financiera .....	34
2.7.2 Análisis estadístico de entrevistas a Directivos de “IMBAVIAL EP” .....	47
2.7.2.1 Análisis de respuestas .....	49
2.8 Matriz FODA .....	50
2.9 Estrategias FA, FO, DA, DO .....	51
2.10 Conclusiones diagnósticas .....	53
2.11 Determinación del problema diagnóstico .....	54
CAPITULO III .....	55
3.1 Introducción .....	55
3.2 Objetivos .....	56
3.2.1 General .....	56
3.2.2 Específicos .....	56
3.3 Cultura organizacional .....	57
3.3.1 Misión .....	57
3.3.2 Visión .....	57
3.3.3 Objetivos institucionales .....	57

3.3.4 Naturaleza de la empresa .....	58
3.3.5 Valores .....	58
3.3.6 Políticas generales.....	59
3.3.7 Políticas administrativas .....	60
3.3.8 Políticas financieras .....	61
3.3.9 Organigrama estructural .....	62
3.3.11 Manual de funciones .....	71
3.3.11.1 Directorio .....	71
3.3.11.2 Funciones .....	73
3.4 Mapa de procesos.....	119
3.5 Desarrollo de modelo de gestión por procesos área administrativa y financiera.....	121
3.5.1 Análisis de procesos.....	123
Conclusiones .....	215
Recomendaciones .....	216
BIBLIOGRAFÍA .....	217
LIKOGRAFÍA .....	219
Anexo 1: Plan de trabajo.....	221
Anexo 2: Encuesta a trabajadores del área admnistrativa financiera.....	240
Anexo 3: Entrevista a directivos .....	242

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de Relación.....	32
Tabla 2 Población .....	33
Tabla 3 Lineamientos generales para guiar el camino administrativo financiero .....	34
Tabla 4 Apego de los trabajadores a los lineamientos de la organización .....	35
Tabla 5 Determinación de la organización en el manual orgánico funcional.....	36
Tabla 6 Socialización del Orgánico Funcional para el correcto desempeño del personal...	37
Tabla 7 Manual de procesos actualizado .....	38
Tabla 8 Políticas contables .....	39
Tabla 9 Control de procesos Administrativos y Financiera.....	40
Tabla 10 Pérdida de recursos materiales y financieros de la empresa.....	41
Tabla 11 Manejo de presupuesto de acuerdo con la realidad financiera .....	42
Tabla 12 Frecuencia de presentación de estados financieros .....	43
Tabla 13 Existencia de procesos lógicos en actividades.....	44
Tabla 14 Importancia de un modelo de gestión con el fin de optimizar recursos .....	45
Tabla 15 Análisis de entrevistas .....	47
Tabla 16 Matriz FODA.....	50
Tabla 17 Estrategias FA, FO.....	51
Tabla 18 Estrategias DA, DO .....	52
Tabla 19 Códigos de los procesos.....	120
Tabla 20 Procesos del área.....	121

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Lineamientos generales .....	34
Figura 2: Apego de los trabajadores a los lineamientos de la organización .....	35
Figura 3: Determinación de la organización en el manual orgánico funcional .....	36
Figura 4: Socialización del orgánico funcional para el correcto desempeño del personal ..	37
Figura 5: Manual de procesos actualizado.....	38
Figura 6: Políticas contables .....	39
Figura 7: Control de procesos administrativos y financieros .....	40
Figura 8: Pérdida de recursos materiales y financieros de la empresa .....	41
Figura 9: Manejo de presupuesto de acuerdo con la realidad financiera.....	42
Figura 10: Frecuencia de presentación de estados financieros .....	43
Figura 11: Existencia de procesos lógicos en actividades .....	44
Figura 12: Importancia de un modelo de gestión con el fin de optimizar recursos .....	45
Figura 13: Organigrama estructural .....	64
Figura 15: Gerente .....	73
Figura 17: Secretaria .....	75
Figura 19: Subdirector administrativo .....	77
Figura 20: Analista administrativo .....	78
Figura 21: Bodeguero .....	79
Figura 23: Analista de comunicación .....	82
Figura 25: Asistente informático .....	84
Figura 27: Auxiliar de servicios generales .....	86
Figura 29: Auxiliar de talento humano .....	88
Figura 31: Técnico de bienestar social .....	90
Figura 33: Auxiliar contable .....	92
Figura 35: Tesorero.....	94
Figura 37: Técnico de programación de obras.....	96
Figura 39: Analista de diseño y formulación de proyectos .....	98
Figura 41: Técnico de infraestructura .....	100
Figura 43: Asistente de infraestructura y construcciones .....	102
Figura 44: Jefe de mecánica.....	103

Figura 46: Choferes / operadores .....	105
Figura 47: Auxiliar mecánico industrial .....	106
Figura 49: Residente / fiscalizador .....	108
Figura 51: Inspectores de obra.....	110
Figura 53: Jornaleros / cadeneros .....	112
Figura 55: Administrador de mina.....	114
Figura 57: Auxiliar de trituradora 1 .....	116
Figura 59: Auxiliar de trituradora 3 .....	118
Figura 60: Mapa de procesos .....	119
Figura 76: Subsistema de reclutamiento .....	171
Figura 77: Subsistema de selección de personal .....	173
Figura 78: Ingreso de personal.....	175
Figura 79: Integración de personal .....	177
Figura 80: Subsistema de clasificación de puestos .....	179
Figura 83: Pago de Subrogación y/o Encargo de Funciones .....	188
Figura 84: Permisos y certificados médicos .....	189
Figura 85: Programación anual de vacaciones .....	191
Figura 87: Pago de vacaciones.....	194
Figura 88: Pago de viáticos y subsistencias.....	196
Figura 90: Subsistema de evaluación del desempeño.....	201
Figura 92: Programación presupuestaria .....	207
Figura 93: Proceso de tesorería.....	213

## INTRODUCCIÓN

El motivo por el cual se efectuó la investigación fue precisamente para proponer un modelo de gestión administrativa financiera para “IMBAVIAL EP” y con ello optimizar las acciones que esta entidad ha venido realizando, es decir, el principal móvil fue maximizar las utilidades.

Tanto la comunidad como la sociedad en general tendrán gran interés de los resultados debido que esta empresa incide directamente en las necesidades de las personas, pues, esta organización es una entidad estatal que no busca réditos económicos y su objeto es servir a la comunidad; su misión es proveer servicios de diseño, construcción de edificios, vías terrestres, movimiento de tierras, toda actividad relacionada con ingeniería civil, no obstante, su funcionamiento exige contar con recursos propios de autogestión que garanticen la permanencia de la institución.

Es necesario indicar que, esta organización ha crecido y por tanto sus actividades han ido evolucionando, consecuentemente, la realidad de hace un tiempo atrás es muy diferente a la actual, ello ha traído como consecuencia que las actividades en cobranza, pago y compras públicas no concuerdan con el modelo de gestión que ha venido efectuando desde hace tiempo, por tanto, los procedimientos han sido realizados de una manera empírica y sin directrices, poco eficientes y efectivos, se añade además que el talento humano no se apega a los lineamientos que en la actualidad la organización requiere en función de los objetivos y políticas, entonces, son poco prácticos al contexto actual.

Por lo expresado anteriormente, es importante manifestar que el objetivo primordial fue el diseño de un modelo de gestión administrativo y financiero acorde a las necesidades que la empresa posee hoy en día que contenga las diferentes actividades estructuradas en procedimientos que lleven a procesos eficientes y efectivos y que cumplan con los requerimientos de la organización con miras a dar valor.

En lo que respecta a la metodología se menciona que fue inductiva ya que partió de los diferentes aspectos relacionados a la gestión administrativa financiera de la empresa hacia

la determinación de conclusiones, es decir de lo general a lo particular, de la misma manera el marco teórico, por otro lado, deductiva debido que se estableció recomendaciones generales a partir de lo particular; de la misma forma se realizó el análisis de la problemática para con ello diseñar una propuesta efectiva y eficiente en función de buscar resultados para el desarrollo de las entidad basados en la síntesis plasmada en el documento formal.

En lo que respecta a las técnicas e instrumentos utilizados se hizo uso de la encuesta a los trabajadores de esta área administrativa financiera y entrevistas a los directivos de la organización; la primera con un cuestionario basado en preguntas y la segunda con una guía de entrevista.

Refiriéndose a la población se puede decir que, el total de trabajadores de la organización es de 35 personas de los cuales 5 profesionales son afines al área administrativa y financiera de la empresa, a estos se les aplicó una encuesta por ser un número reducido se realizó un censo, por otro lado, se efectuó una entrevista a 3 directivos; concordantemente a esto, no fue necesario la determinación de la muestra.

La extracción de información a los trabajadores del área administrativa y financiera, así como a los directivos de la organización fue relevante y por su puesto tuvo limitaciones en cuanto a que se lo realizó en horas de trabajo y por tanto fue dificultoso; de la misma forma los datos que la empresa sustentó fueron un poco difícil de extraer debido a la hermeticidad de los profesionales.

En referencia al tiempo se lo realizó dentro de un cronograma de actividades que permitió la optimización del tiempo y la factibilidad para su ejecución, de la misma manera los recursos para su desarrollo fueron sustentados por la investigadora.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA**

Tener en cuenta la eficacia y eficiencia es de vital importancia dentro del contexto empresarial, la primera hace referencia a la forma de hacer la gestión, es decir, el conocimiento en el cual este se sustenta, la segunda en cambio es la realización de las diversas actividades en un tiempo prudente para su consecución.

Las organizaciones en la actualidad requieren de la realización de actividades bien estructuradas que apunten a la gestión de calidad dentro de un marco de satisfacción de las necesidades de los clientes, bienestar de los trabajadores y un correcto sustento financiero; si los procesos desarrollados en el trabajo son planificados y estructurados se elevará la capacidad de la organización en rendimiento y finanzas, pues servirá de sustento importante para la correcta toma de decisiones.

Tener un correcto modelo de gestión financiera en las empresas representa ser un camino en el cual las entidades deben marchar hacia la obtención de grandes metas apegadas a su realidad y que estén en función de sus políticas y actividades en marcadas en sus lineamientos generales y estructuración.

#### **1 La empresa**

Debido a la importancia que la empresa tiene dentro del contexto investigativo es necesario realizar un análisis exhaustivo para su mejor comprensión y sobre todo en la relación que posee en cuanto a su forma de laborar en el contexto financiero.

## **1.1 Características**

Eslava (2010) manifiesta que:

Identificaría la capacidad que la empresa tiene para generar y, sustancialmente, retener beneficios durante un periodo determinado. Es decir, considerando que el beneficio es el objetivo de la gestión de explotación por excelencia, la posición económica sería una expresión muy aproximada del menor o peor estado de funcionamiento de la empresa. (p.23)

Son diversas las características que una empresa posee, es decir, va desde su definición, finalidad, sectores, clasificación, inversores, tipo de recurso, responsabilidad social. Lo importante es tener en cuenta que, las organizaciones en la actualidad deben ser bien estructuradas para enfrentar las vicisitudes del mercado cambiante.

### **1.1.1 Definición**

Ferrer (2014) en cuanto a la definición de empresa dice:

Se define como una institución en la que un conjunto de personas transforman diversos recursos en bienes y/o servicios que satisfagan necesidades humanas, con la finalidad de obtener beneficios para distribuir entre sus propietarios. Las relaciones entre las personas y los recursos de la empresa se organizan a través de una estructura y de un conjunto de procedimientos y reglas establecidas. (p.4)

La empresa es una institución bien estructurada en la cual hace uso de los factores de producción o de servicios, siempre enfocada a dar bienestar a los clientes y por medio de ellos lograr un sustento económico para el bienestar de su dueño y de las personas que laboran en ella.

Se puede acotar que la empresa es un instrumento por el cual se sirve o produce, poniéndose en manos de las personas la mayor parte de bienes que estos necesitan y, para lograrlo, necesita de cierta tecnología, talento humano y recursos tanto materiales como financieros, sin estos no se podría hacer realidad; además, es importante mencionar que toda empresa requiere de tener un sustento jurídico con lo cual puede funcionar dentro del mercado.

La empresa obtiene del entorno lo que esta necesita, es decir, materia prima para su transformación o insumos para la realización de sus servicios, pero, es determinante el capital para lograr su funcionamiento, en este sentido es el propio empresario el que invierte su capital y por ello realiza funciones de dirección.

### **1.1.2 Finalidad**

Toda empresa posee una finalidad económica, esto requiere de la realización de bienes de valor o servicios cuya finalidad es precisamente la satisfacción de las necesidades de las personas externa a ella; a cambio de lo anterior, recibe una remuneración financiera, con esta sustenta pagos, salarios o dividendos a inversores.

Por otro lado, las organizaciones contribuyen con la sociedad mediante la generación de empleo, retribuyendo al cuidado del entorno social y natural dependiendo de la actividad que esta realice sin vulnerar los principios de las personas, concomitantemente, aporta al desarrollo de sus trabajadores y empleados en función de un crecimiento social.

### **1.1.3 Sectores**

Es pertinente mencionar que, la empresa en relación a la actividad que se dedica se encuentra dentro de cuatro sectores bien definidos que son: primario, secundario, terciario, cuaternario; en cuanto al primero se enfoca en extraer materias primas o transformarlas, en lo que respecta a la segunda toma productos semi elaborados y los manufactura, la tercera son la que brindan servicios a personas o entidades y la última son organizaciones que

gestionan la información; en otras palabras, pueden ser industriales, comerciales y de servicios.

#### **1.1.4 Clasificación**

Según Serrano (2012) se tiene: Al intentar establecer una clasificación sobre la empresa siendo algo tan complejo, se puede obtener múltiples tipologías de acuerdo a los criterios clasificadores. La clasificación más frecuente es la que se señala a continuación. (p.15)

- Atendiendo a la naturaleza de la actividad económica que desarrollan.
- Según su tamaño en: grande, mediana, pequeña y microempresa.
- Según su forma jurídica en: sociedades, cooperativas e individuales.

##### **1.1.4.1 Actividad económica que desarrolla**

###### **a) Industriales**

Jácome (2010) expresa: “La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas” (p.2).

- Extractivas.
- Manufactureras.
- Agropecuarias.

###### **b) Comerciales**

De acuerdo con Jácome (2010) se manifiesta: “Son intermediarios entre productor y consumidor, su función primordial es la compraventa de productos terminados” (p.3).

- Comisionistas.
- Minoristas.
- Mayoristas.

### **c) Servicios**

Jácome (2010) dice: “Como su nombre lo indica, son aquellos que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos” (p.4).

- Turismo.
- Transporte.
- Instituciones financieras.
- Educación.
- Salud.
- Comunicación.
- Servicios profesionales.
- De productos ya elaborados.

### **1.1.5 Inversores**

García (2011) considera que: “Creemos que los inversores son importantes solo por el capital que aportan, pero esto no es así” (p.18).

Es determinante el criterio de que el inversionista debe cuidar su dinero, por tanto, realizará una gestión empresarial de alto nivel para salvaguardar sus recursos económicos se desea poder llegar al éxito.

Siempre el capital es necesario para efectuar diversas operaciones dentro de la empresa de acuerdo a lo que estas efectúen; los inversores pueden ser públicas, privadas o también de carácter mixta; en este sentido, tiene mucho este tipo de capitalistas determinan a las organizaciones.

### **1.1.6 Recursos**

Los recursos con los que una empresa cuenta son principalmente tres, estos son: materiales, humanos y financieros; es necesario entender la importancia dentro de las organizaciones.

#### **1.1.6.1 Recursos materiales**

Luyo (2013) “Son aquellas tangibles propiedades de la empresa” (p.13). Este tipo de recursos que tienen las organizaciones son aquellos que se pueden palpar y ver como edificios, infraestructuras, maquinaria, vehículos, computadoras, materia prima y otros.

#### **1.1.6.2 Recursos humanos**

Sánchez (2015) en cuanto a este tipo de recurso dice:

El elemento generador de transformación y progreso de la empresa es el recurso humano, es decir, es el activo más importante de la empresa, sin este, los demás recursos no podrían ser coordinados ni cumplir con su función, dado que el recurso humano es el que lo administra. (p.111)

Las personas dentro de una empresa juegan un papel muy importante, puesto que, son las que direccionan los demás recursos, manipulándolos y ejecutando acciones con ellos, de esta forma las organizaciones pueden generar progreso, este es un activo sumamente relevante a todo nivel y contexto.

#### **1.1.6.3 Recursos financieros**

Según Sánchez (2015) en cuanto al recurso financiero concuerda que: “Son los valores monetarios que pueden ser propios o ajenos de los que dispone la empresa para hacer frente a sus obligaciones e inversiones” (p.111).

El recurso financiero es importante puesto que con él se puede adquirir los materiales e insumos que hacen posible que la empresa pueda realizar sus acciones o servicios, por otro lado, remunerar al personal y sustentar la parte técnica. En este sentido, es muy relevante contar con un presupuesto propio, pero si no fuese de esta manera adquirirlo mediante créditos sustentables.

#### **1.1.6.4 Recursos técnicos**

Sánchez (2015) mantiene que: “Los recursos técnicos son los modelos o métodos que nos sirven como herramientas para lograr que los recursos humanos, financieros y materiales cumplan con sus propósitos, y de esta forma, la empresa funcione correctamente” (p.111).

Este tipo de recursos sirven como auxiliares en cuanto a la coordinación de los demás; es decir, pueden ser tecnológicos, para la producción, sistemas de finanzas, capacitación entre otros.

#### **1.1.7 Funciones en la empresa**

Tener en cuenta las funciones de las empresas es determinante para ver su contexto general, consecuentemente su finalidad está en medio, pues, depende mucho de sus objetivos y metas para encajar en lo que se desea hacer, estas deben ser repartidas entre los diversos departamentos que conforman la organización. Son seis las funciones que toda organización debe poseer: técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contables y administrativas

Mendoza (2016) en cuanto a las funciones de la empresa expresa:

Una organización funciona de forma correcta cuando existe una sincronía de los elementos divididos en áreas que se establecen anteriormente. Si existe un fallo en alguna de ellas, sus consecuencias se reflejarán en el resto de las categorías y la organización no podrá funcionar de forma correcta. (p.7)

Una entidad empresarial posee una serie de dificultades las cuales puede resolver únicamente si tiene dentro de su organización una estructura acertada dentro de los seis parámetros que se explicó anteriormente, existe sincronía a la medida que los elementos funcionales estén articulados, las consecuencias de no ser así pueden ser atroces para la empresa, pues, el fallo de una ellas se reflejará en las demás; las personas que se encuentran dentro de las instituciones de alguna manera tienen participación, en este sentido, tanto las partes como el todo deben ser interrelacionadas en bien de los objetivos, visión y misión.

### **1.1.8 Comportamiento organizacional**

Chiavenato (2009) en cuanto al tema expresa: “El comportamiento organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones” (p.23).

De lo expuesto anteriormente se puede sacar elementos de juicio importantes ya que, tiene en cuenta bajo su estudio el impacto que las personas de forma individual o también grupal en un sentido social en cuanto a su conducta y pensamiento, es decir su incidencia dentro de la estructura organizacional conocida como empresa. Por otro lado, las empresas también generan impacto dentro de las estructuras sociales tanto internas como externas a ellas; de alguna manera, la conducta es previsible y por su parte el comportamiento organizacional es sistemático, en todo caso, existe una interrelación constante entre las dos partes.

Dentro del comportamiento organizacional se puede tener en cuenta varios aspectos como la motivación a la cual las personas se encuentran sometidas, el compromiso de organización de todos aquellos que laboran dentro de la estructura, la forma organizacional como tal que sirva de base explícita en cuanto a las acciones, algo muy importante dentro de este concepto es plenamente el trabajo en equipo para conjuntamente lograr grandes objetivos, también la cultura que los individuos mantienen en cuanto a su trabajo y actuación, el liderazgo como elemento relevante para la consecución de éxitos y, por

último, efectivizar procesos siempre apuntando hacia un cambio sustentado y positivo de la empresa.

García (2013) expresa:

La estructura formal de una empresa se representa a través de su organigrama que es una representación gráfica de la organización de la empresa que muestra las relaciones jerárquicas establecidas entre las distintas áreas o departamentos funcionales de una empresa y sus miembros (p.81).

El comportamiento organizacional se verá reflejado dentro de gráficas, pues cada individuo se ubicará en su lugar acorde a las funciones a él encomendadas en el amplio contexto empresarial y tienen mucho que ver con el comportamiento organizacional en general.

## **1.2 Modelo de gestión**

Es muy importante para poder entender que es un modelo acertado de gestión empresarial primero tener en cuenta los diversos aspectos que este contempla; en la actualidad las empresas requieren de acciones oportunas, eficientes y oportunas para la consecución de sus metas.

El mundo empresarial requiere necesariamente de aumentar los resultados de la empresa y optimizarlos de tal forma que sea bueno para ella con estrategias apropiadas, una cultura de cambio pertinaz, con una estructura acorde a lo requerido, conceptos financieros que apunten al cuidado de sus recursos tanto en inversiones, créditos y diversos aspectos más en busca de la correcta toma de decisiones basadas en procesos contables eficaces y oportunos.

### **1.2.1 Modelo**

Prieto (2012) expresa: “Las empresas en la actualidad necesitan de modelos por lo que se ven obligadas a realizar sus acciones dentro de un marco caracterizado por la información rápida y oportuna para llevar con esto ventaja sobre la competencia” (p. 97).

El concepto de modelo generalmente representa de forma clara todas aquellas acciones empresariales que sirven como referencia en función de algo que se desea hacer o emprender; dentro de la empresa se debe realizar alguna actividad de las diferentes áreas que esta conforma en base de modelos preestablecidos para que no se convierta la gestión en algo empírico.

Existen tipos de modelos y todos apuntan necesariamente al mejoramiento dentro de contextos reales de las empresas, consecuentemente, la aceptación por parte de las empresas de modelos eficientes debe ser bajo preceptos y criterios acertados, ya que, hay que recordar que no todos van a ser efectivos.

### **1.2.2 Gestión**

Álvarez (2012) señala: “El concepto de “gestión” implica que estas actuaciones no se realizan al azar, sino que el trabajo avanza, la organización determina la utilización de aquellas que son mejores o más eficaces para alcanzar el fin que persiguen” (p.23).

Aunque este concepto de forma general hace referencia a las acciones que se deber realizar y ejecutar en cualquier institución es necesario entender que se enfoca directamente en la consecuencia de administrar; paralelamente, en las organizaciones gestionar involucra efectuar diligencias acertadas para operaciones dentro y fuera de las entidades, lo relevante es tener en cuenta el cúmulo de trámites pertinentes para resolver cualquier asunto.

## **1.2.2 Tipos de gestión**

De acuerdo con Prieto (2012) en referencia a los tipos de gestión: “Las organizaciones no deben pensar solamente en la parte productiva o de servicios, pues existen otras áreas en donde se puede obtener éxito como el mercadeo, la gestión financiera, etc.” (p. 97).

Es necesario mantener un criterio formal del tipo de gestión al que se desea enfocarse, pues, depende de ello para que la organización encuentre el camino del éxito y sobre esa base puedan ser edificadas las decisiones pertinentes que los directivos y encargados de la empresa deben realizar.

### **1.2.2.1 Gestión empresarial**

Veiga (2013) mantiene que: “Como el control es un elemento esencial de la gestión, tiene que practicarse de una forma u otra, en todos los niveles de la organización.” (p.23).

Uno de esos niveles es la parte empresarial, por ello, es importante mencionar que la gestión puede estar presente dentro de muchos aspectos de la organización que no es más que la que busca incrementar la productividad y el servicio en función de la satisfacción del cliente.

#### **d) Importancia de la gestión empresarial**

La gestión empresarial es importante dentro de las organizaciones, debido que, mantiene claro los aspectos relacionados al dinamismo de mercado, además que aporta al mejoramiento de la empresa internamente y sirve de acople a las demás gestiones como la financiera.

Recae directamente en el empresario el papel de persona inteligente que pone de manifiesto su creatividad a partir de fijar escenarios para que los inversionistas realicen su gestión, sin este tipo de acción se correría el riesgo de sufrir resultados adversos y, es por

ello por lo que, se apega directamente a la gestión financiera en busca de criterios eficientes y efectivos.

e) **Objetivos de la gestión empresarial**

Es bueno acotar que la gestión empresarial requiere de acciones oportunas que apuntan al dinamismo de la empresa dentro de un contexto puramente enfocado al mejoramiento sustentado, por ello, es prudente acoger sus objetivos.

- Obtención de los objetivos preestablecidos.
- Control de todos los procesos.
- Afinar mecanismos de comunicación y coordinación.
- Conseguir ajustar los recursos en cada momento.
- Provocar la formación continua.
- Fortificar las habilidades de liderazgo.

Mediante la aplicación de estos objetivos se tendrá los resultados esperados en función del incremento de la productividad de la empresa, mermar los costes operativos, ampliar y mejorar el servicio y, por último, cohesionar el criterio de comunicación interna. Una empresa debe ser administrada bajo preceptos otorgados de una correcta gestión empresarial en busca de una proyección hacia el futuro con una dirección inteligente en un espacio del mercado, con decisiones acertadas y concretas dentro de objetivos claros y procesos eficientes.

### **1.2.2.2 Gestión financiera**

En cuanto a este concepto Córdova (2012) dice: “Gestionar los recursos financieros significa aplicarlos con eficacia en oportunidades de negocios, que maximicen los resultados de rentabilidad y valor de la empresa” (p. 4).

La gestión financiera dentro de la empresa es una de las partes determinantes del éxito de ella, pues, marca el camino ordenado, estructurado y bien llevado de los flujos de efectivo y su destino.

- **Definición**

Prado (2013) expone que: “Se puede identificar la función financiera con el conjunto de acciones y actividades relativas a los centros de decisión, es decir con el desarrollo de las decisiones y acciones a nivel de inversión, financiación, planificación y ejecución de operaciones” (p.25).

Es bueno entender que las finanzas en su contexto general dentro de la empresa datan la forma de administrar el efectivo comúnmente conocido como dinero en una manera eficiente y efectiva; la gestión de las finanzas implica muchas situaciones en las que se encuentra por medio la toma de decisiones, es decir, la forma cómo aumentar el dinero de las personas que invierten en el negocio en qué condiciones y cuándo.

Lo importante es generar valor, para lo cual, es determinante efectuar los correspondientes análisis financieros, estos reflejarán la realidad y las posibles consecuencias de cierta inversión y las decisiones tomadas; en este sentido crear valor superior al de los accionistas representa ser la principal meta.

Lo relevante es maximizar los recursos de la organización en función de las necesidades de los clientes y en beneficio del contexto social de la empresa en busca de rentabilidad para sus inversores y trabajadores con la finalidad de dar un mejor nivel de vida a todas las personas.

- **Objetivos**

Prado (2013) señala que: “Gran parte del desarrollo de la gestión financiera como disciplina se debe a la necesidad de disponer de un procedimiento de análisis técnico que

estudie la disfunción entre dos grandes corrientes de flujos: Ingreso y gastos, cobros y pagos” (p.32).

Por lo expuesto el objetivo principal es la maximización de los recursos financieros en busca de la riqueza de la organización y que, por supuesto, debe mantener una relación directa entre las diferentes áreas para lograr excelentes decisiones financieras en crédito, inversión, es decir, la prioridad es elevar el valor de la empresa.

Por todo lo expresado, es pertinente acotar que, la gestión financiera debe tener control absoluto de todo lo que ingresa a la empresa en valor monetario, así como conocimiento y dominio del gasto, paralelamente todos los cobros y pagos existentes.

Los accionistas e inversores desean maximizar su riqueza y es allí donde el objetivo de la gestión financiera ayuda hacer realidad esto con una estructura en donde las finanzas y su control ayuden a tomar las mejores decisiones para la organización.

- **Importancia**

Valverde (2017) “La importancia de una gestión eficiente radica en que el aspecto financiero es lo que controla prácticamente todo lo que realiza la empresa” (p.5).

Para toda empresa tener el control del efectivo es de vital importancia, solo a través de ello estas pueden hacer realidad las correctas decisiones y la sostenibilidad de la organización, partiendo de que el objetivo es multiplicar el efectivo solo se tiene en mente una cosa y es el aprovechamiento de estos recursos en función de la realización de procesos adecuados que apunten a la seguridad de los inversionistas.

La parte financiera lleva el control de todo aquello que la organización efectúa en cuanto a producción, servicios, talento humano y otras áreas, es decir, lo que se refiera a maquinaria, contratos del personal, inversiones, adquisición de materia prima y otros factores relevantes necesarios para el funcionamiento cotidiano de ahí su verdadera importancia y por qué debe ser ejecutada de la mejor manera.

- **Funciones de la gestión financiera**

Las funciones básicas que debe cumplir una correcta gestión financiera son: controlar la contabilidad de la empresa, gestión de los costes, presupuestos, planes de financiación e inversión, gestión de riesgo, políticas acertadas de reparto.

- **Control de la contabilidad**

Fajardo (2010) mantiene que: “Esta función supone captar, medir, organizar, controlar, plasmar y comunicar todos los costes que se producen en la organización” (p.6).

Dicho en otras palabras, lo anterior significa que, debe existir un verdadero control de aquellos costes internos dentro de una contabilidad, así como, los gastos llevados por la empresa dentro de un criterio contable financiero.

- **Gestión de costes**

Moreno (2012) “Los sistemas de costes son bastante neutros, no consiguen reducciones espectaculares, por sí solos, dependerá de lo bien o mal que lo gestionemos” (p.87).

Hablar de gestión de costes significa necesariamente referirse a una herramienta con la cual ayuda a la correcta toma de decisiones enfocada a cualquier área de la empresa, ya que, mantienen una relación directamente proporcional con sus resultados económicos.

Es importante realizar un análisis del coste de la producción o de servicios y si verdaderamente es rentable para la empresa o no; por ello es necesario realizar un cálculo acertado y preciso, por esta razón se debe conocerlo antes de su desarrollo, además es imperante ver si encajan dentro de los procesos en su rentabilidad y mejora de ellos, así como sus estrategias.

## - **Presupuestos**

Pacheco (2015) dice: “Es común que las empresas que elaboran presupuestos lo hagan solo con datos obtenidos, cuantitativamente, por medio de programas que se venden en el mercado sin un enfoque cualitativo y de estrategias” (p.5).

Una función importante dentro de la gestión financiera es elaborar un presupuesto y sobre todo controlarlo en cuanto a ventas, gastos y demás aspectos pertinentes, en este sentido, se puede elaborar los balances y sus respectivas correcciones.

## - **Planes de financiación e inversión**

Fajardo (2010) en cuanto a la financiación e inversión expresa: “Esto supone buscar las fuentes de financiación más ventajosas para la empresa, teniendo en cuenta tres variables como son la rentabilidad, el riesgo y la liquidez” (p.9).

Es muy importante el diseño y aplicación de los planes en cuanto a la parte crediticia y de inversión, con ello se asegura el control de dichos recursos y hacia dónde van orientados dentro del emprendimiento o transacciones, es decir, se debe tener la idea clara donde se va a financiar al menor coste y momento efectivo.

## - **Gestión de riesgo**

Fuentes (2015) mantiene que: “La administración financiera debe propender por mantener el equilibrio entre utilidad y riesgo del sistema empresarial” (p. 110).

Todas las decisiones de tipo financiero deben ser tomadas en cuenta si se desea llegar al éxito, existen muchas variables del sistema de finanzas a nivel nacional y local que indudablemente afectarán a la utilidad del negocio, manteniendo un riesgo constante en las inversiones, en este sentido, la obtención de capital, relación con proveedores, las políticas en cuanto al crédito que la empresa se maneje, control de contabilidad y otros factores serán determinantes a la hora de medir el riesgo.

- **Políticas acertadas de reparto**

Fajardo (2010) dice: “Podría ser desde un porcentaje fijo anual sobre beneficio, hasta una cantidad discrecional dependiendo del resultado anual, pasando por una política de dividendo estable por acción” (p. 3).

Es importante la realización efectiva de una gestión de reparto en función de lo ganado por la empresa desde los inversionistas hasta el personal que labora en la empresa con la finalidad que trabajen adecuadamente y de una forma motivada.

Estas funciones aseguran a la empresa un sustento ordenado para seguir realizando sus operaciones de una forma acertada y en bien de la comunidad empresarial, en otras palabras, sin este tipo de acción no se llegaría al éxito y, por tanto, hay que trabajarla con una atención única.

### **1.2.2.3 Gestión social**

Corroborando lo expuesto por Montalvo y Vergara (2010) de Jurán (1990) en cuanto a la gestión social: A través de los diferentes conceptos tratados establecer la planificación de la calidad en todo y cada uno de los procesos que la empresa debe realizar para garantizar el cumplimiento de las características inherentes al servicio realizado de tal forma que podamos cumplir con las necesidades de los clientes. (p.70)

La gestión social es una parte medular, ya que, se relaciona con el aspecto financiero de una manera estrecha, la gestión de las finanzas hace uso de las personas para lograr su cometido, desde el mismo momento en que se sabe que la empresa es una organización de personas que buscan un fin económico parecido, con los mismos objetivos y propósitos hacia la consecución de un mejor nivel de vida.

### **1.3 Modelo de gestión financiero por procesos**

La eficacia y la eficiencia son dos elementos relevantes cuando se habla de gestión, es importante mencionar además que, el cliente como ente evaluador constante del accionar de la empresa es quien determina su calidad, por ello, es necesario realizar dentro de la organización diligencias apropiadas y que se encuentren enmarcadas en la realidad de la misma.

La gestión de los procesos es una alternativa válida para lograr lo planificado por las entidades, debido a los cambios frecuentes que se producen dentro de la realidad de las empresas; es claro entonces que, el área financiera debe ser eficiente en sus procedimientos para con ello conseguir el objetivo principal que es ayudar en la toma de decisiones a nivel empresarial.

En la actualidad, la globalización y la competencia son dos elementos que juegan un papel determinante en la vida empresarial, consecuentemente, la calidad es un concepto de éxito que añade valor a la organización; bajo este criterio, es relevante entender que la gestión por procesos ayuda mucho, dejando de lado los modelos tradicionales de gestión.

Una empresa que adopta en su área financiera una gestión por partes es una organización que admite el cambio hacia la ejecución de actividades financieras bien definidas que conllevará a resultados muy positivos, a través del tiempo las entidades se han enfocado en la realización de sus movimientos de flujo de una forma empírica y sin un orden y una estructura que apruebe optimizar las acciones, pero con el paso del tiempo se han ido fortaleciendo y hoy en día las instituciones necesitan obligadamente de juicios de valor acertados.

Lo importante es tener las pautas para la gestión eficiente y eficaz en busca de la promoción frecuente de la empresa, los modelos de gestión financieros se deben estructurar en base de criterios cuyo único propósito es asegurar y guiar los principios básicos que tanto se anhelan en el contexto de excelencia donde el único fin es la

satisfacción de las personas y la elevación del valor de la empresa por medio de acciones financieras acertados.

### **1.3.1 Definición**

Montalvo (2010) señala que:

La gestión por procesos nos aprueba tener una visión sistemática de la organización, como lo afirma ya que permite ver el todo, apreciar sus componentes y descubrir sus características específicas. De igual forma consiente ubicar el sistema en su entorno, aceptar la complejidad, auto organización, e inteligencia del sistema, así como la responsabilidad social con la sociedad en donde interactúa.  
(p.70)

Entender la importancia de la gestión por procesos es de vital importancia para la realización de las actividades empresariales, pues, con ella se puede tener una visión general de los aspectos relevantes del área financiera en lo referente a la estructura de financiamientos, inversiones y más acciones que la organización realiza cotidianamente en busca de un rediseño del flujo de trabajo y efectivo para optimizarlo y ponerlo en beneficio de la organización y de los clientes, es imperante no olvidar que las personas son las encargadas de ejecutar los procesos y por ello la relación social es muy importante.

### **1.3.2 Sistema de procesos**

Pérez (2010) en cuanto a los sistemas dice: “Sistema es un conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo” (p.52).

Dentro de la gestión por partes todo tiene su jerarquía, es decir, lo más general es el sistema ya que este es un conglomerado ordenado y estructurado de procedimientos los cuales van bien concatenados y aportan a la solución de los problemas empresariales dando una visión de todo lo que ahí sucede y, por tanto, realizando actividades establecidas en un bien financiero común, sistematizando de esta manera la gestión en todo su contexto de

una forma eficiente y eficaz, en este sentido, es muy conveniente diseñar un mapeo de ellos lo que en forma tradicional era procedimental; acotando que estos son formas específicas de llevar a cabo cualquier proceso.

### **1.3.2.1 Procesos**

Pérez (2010) en cuanto a los procesos dice: “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (p.52).

Lo importante es mencionar que las actividades son secuenciadas, pero estas son planificadas, estas acciones se encuentran conectadas de una manera estructurada, es decir, dentro de un proceso financiero no debe situaciones inconexas, estas deben estar enfocadas en el bienestar de la empresa, pero también del cliente buscando dar valor a la organización y siempre siendo sujeto a la evaluación de los resultados.

#### **▪ Tipos de procesos**

Pérez (2010) dice: “Teniendo en el punto de vista la tradicional organización por departamentos en cuanto a su alcance existirían tres tipos de procesos” (p.54).

- Unipersonales.
- Funcionales o intra departamentales.
- Inter funcionales o inter departamentales.

#### **▪ Elementos de un proceso**

Justín (2014) “La identificación de inputs y outputs es un aspecto de vital importancia en el modelado de procesos de negocio, estando además muy ligado a la definición del sistema de información que soporta la ejecución de los procesos” (p.3).

Para tener claro la estructura de un proceso es importante verificar la entrada o input y consecuentemente el output que es la salida; este intervalo representa ser la unidad financiera que se gestionará con sus respectivos niveles, componentes y responsabilidades, el límite inferior es de menor valor al cual se le potenciará hasta llegar al superior.

El input proviene del suministrador, es decir, la factura con todos aquellos datos relevantes la transacción y puede ser la salida de otro proceso que estuvo presente en una secuencia de valor que pudo ser del cliente o también del proveedor.

A continuación, sigue la secuencia de las actividades que pueden hacer uso de recursos y requisitos tales como pagos o manejo de software de procesamiento de facturas; a continuación, viene el output que es la salida con un alto valor y va dirigida al cliente, facturas, importes y más, aquí se denota la eficiencia y eficacia que el proceso financiero tuvo a lo largo de su ejecución.

### **1.3.2.2 Actividad**

Pérez (2010) en lo referente al tema expresa: “Por actividad entendemos el conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado” (p.53). Todas las acciones llamadas tareas encaminadas a obtener ciertos resultados son lo que se conoce como actividad, en el caso del área financiera, sería todo aquello que en este contexto se realice en cuanto al factor económico de la empresa. Por todo lo manifestado, la estructura de los procesos no son absolutos sino relativos, debido que, lo que para una persona es un proceso para el jefe será una actividad, pero de un proceso más complejo y de esta manera en una secuencia lógica.

### **1.3.3 Factores críticos del éxito financiero**

Los aspectos relevantes para lograr el éxito en una empresa requieren necesariamente de muchos factores Numuera (2012) dice: “Las decisiones tomadas se conviertan en acciones financieras” (p.462). Las decisiones siempre deben ser tomadas no al azar, con mucha responsabilidad y sobre todo, tomando en cuenta que si se trata de dinero es más complejo

aún, pues, hay que plantearse una mejora sostenida bajo objetivos claros y que se encuentren enmarcados dentro de la visión y misión que la organización tenga dentro de un contexto real; la primera contempla lo que la empresa quiere alcanzar y la segunda su propósito, paralelamente a esto es necesario relacionar de buena manera con criterios financieros que corroboren lo planteado.

Los llamados Factores Críticos de Éxito FCE son aquellas acciones necesarias y útiles que enmarca a la organización dentro del camino correcto, en este sentido, refiriéndose explícitamente al área financiera es importante determinarlos claramente con la finalidad del establecimiento de prioridades, estos deben incluir tantas variables externas como internas de la organización, por ello es conveniente la realización de FODA del área financiera en la cual se deben establecer los elementos de juicio intrínsecos y exógenos que coadyuvarán a su entendimiento, por tanto, al mejoramiento de los procedimientos financieros en busca de un modelo que sea apegado a la realidad de la entidad. Por último, el modelo de gestión por partes debe estar centrado dentro de políticas financieras pertinentes que centren sus esfuerzos al mejoramiento y dinamización del área financiera dentro de un concepto administrativo eficiente y transparente en busca de la consecución de los grandes objetivos.

#### **1.4 Formulación del modelo de gestión por procesos**

El objeto primordial de formular una gestión financiera basada en procesos es precisamente contribuir a las empresas al dinamismo empresarial enfocado al correcto criterio de manejo del efectivo y busca mejorar los procedimientos y todas las actividades que esto conlleve en busca de dar apoyo a la toma de decisiones.

Por lo anteriormente dicho se dice que, la clave está en preguntarse ¿El modelo de gestión financiera por procesos mejorará y optimizará con eficiencia y eficacia los procedimientos y actividades que conllevan al control de los recursos financieros facilitando de esta forma a la buena labor del talento humano que trabaja en las organizaciones respecto al área financiera? La respuesta a esta formulación se basa en el entendimiento que si los procesos son llevados de una correcta forma se asegura el éxito de la empresa, debido que, las

actividades serán realizadas de una manera estructurada y planificada siempre en función del mejoramiento sustentado de la organización respecto a sus finanzas.

Montalvo (2010) indica que:

Para la elaboración de un mapa de procesos se deben establecer los procesos que garanticen a la organización poder generar una ventaja competitiva para lo cual analizaremos como poder determinar cuáles pueden ser los procesos claves para el éxito requerido por la organización. (p.91)

La gestión por procesos tiene una característica especial que la hace diferente y es que la persona encargada de llevar a cabo la dirección en el área financiera designa responsabilidades sobre las acciones a ejecutar en dicha sección respecto a los procesos que se deben seguir, esto determina que es importante los resultados de cada proceso en busca de contextualizar un marco organizativo de todos los demás procedimientos en general y con ello asegurar una coherencia total.

#### **1.4.1 Desarrollo del modelo**

El desarrollo de un modelo que se enfoque en criterios acertados para una empresa necesariamente involucra al talento humano independientemente del departamento que sea; el pensamiento de optimización de valor empresarial requiere:

- El análisis de las limitaciones del área financiera en relación con toda la organización.
- Identificar como se vienen llevando los procesos antes del diseño del nuevo modelo.
- Determinar el valor de la empresa respecto al modelo anterior.
- Sustentar una mejora enfocada a los procesos financieros.
- Tener en cuenta la relación tarea, procedimiento, proceso y sistema global.
- Delegar ciertas responsabilidades en referencia a las actividades que conllevan los procedimientos que los procesos requieren.
- En cada proceso se debe establecer indicadores del correcto funcionamiento en busca del cumplimiento de los objetivos planteados.

- Evaluar los procesos y las responsabilidades.
- Orientación interna del área y externa del cliente.

En resumen, los procesos deben contener un diseño efectivo y eficiente, la primera debido a la realización correcta de las actividades financieras y la segunda en función de hacerlo dentro de un tiempo adecuado para su ejecución, es imperante, la delimitación de responsabilidades sobre el talento humano en busca de generar valor a la empresa.

#### **1.4.1.1 Objetivo de la gestión por procesos**

Folgueras (2011) Mantiene que el objetivo principal de la gestión por procesos tiene que ver con que: “El enfoque basado en procesos consiste en la identificación y la gestión sistemática de los procesos desarrollados en una organización y en particular las interacciones entre tales procesos y su mejora continua” (p.504). Como se ha dicho anteriormente, el principal objetivo de la gestión por procesos es generar un resultado positivo y coherente a la acción realizada, en busca de la satisfacción del talento humano en sus labores cotidianas.

Si se tiene en cuenta parámetros de eficacia y eficiencia entonces es imperante acotar que es necesario mejorar las actividades en indagación de hacer bien las cosas y en busca de incrementar el valor del área financiera acorde a los requerimientos de la organización como un todo y, por supuesto, minimizar los tiempos para su ejecución en un contexto ordenado y estructurado.

#### **1.4.1.2 Etapas del modelo de gestión por procesos**

Como el enfoque es precisamente los procesos, es necesario optimizarlos, en busca de dar valor a la organización y para ello se sigue pasos relevantes en función de la tecnología con la que la empresa cuenta, las necesidades de la organización, el modelo de gestión con que tiene, la calidad de talento humano con el que labora, la naturaleza de las actividades que realiza.

- **Planificación**

Muñoz (2012) expone: “Como se planea sobre una realidad cambiante y nunca previsible, la planificación no termina en la formulación, sino que implica un reajuste permanente entre medios, actividades y fines” (p.13).

Es importante mencionar que en esta etapa se debe tomar en cuenta el correcto uso de los recursos con los que la empresa cuenta como puede ser talento humano, tecnológico y material, parte de una situación de salida, en la que, los procedimientos deben ser establecidos con una entrada, actividades y una salida, realizando una concatenación con otros procesos en busca de formar un sistema integrado con las demás áreas de la organización. La planificación debe ser estructurada de tal manera que todo pueda fluir en un tiempo determinado para lograr la eficiencia y obtener a futuro los resultados que se espera en cuanto a la dinamización y optimización del valor del área financiera dentro de un contexto general.

- **Transferencia**

Muñoz (2012) dice: “Transferir es pasar una cosa de un lado a otro” (p.14). Tal como en la planificación se detalló el criterio para relacionar los procesos con otras áreas en esta etapa se da cumplimiento a ello; para lo cual es necesario interrelacionar los procedimientos y actividades en busca de un vínculo entre procesos y, consecuentemente, lograr un aparataje efectivo con una estructura adecuada.

#### **1.4.1.3 Tipos de diagramas de procesos**

Con los diagramas de procesos se representan todos aquellos pasos que se requieren en una secuencia de actividades en el marco de un proceso, estos se los diseña mediante símbolo, dentro de ella debe contener la información relevante para el análisis y el tiempo de ejecución; para ello, es importante el formato que se va a seguir y que puede ser vertical, horizontal o panorámica que es una hibridación de las dos.

- **Formato vertical**

Ortega (2016) en cuanto al formato vertical expresa: “El flujo o la secuencia de las operaciones, va de arriba hacia abajo. Es una lista ordenada de las operaciones de un proceso con toda la información que se considere necesaria, según su propósito” (p.5)

En el formato vertical las actividades van estructuradas hacia abajo en un orden sistematizado de acuerdo a los propósitos, este facilita la descripción visual de las actividades, es mejor diseñarlo en una sola hoja, con ello asegura la secuencia exacta. La simbología mantiene: una elipse para la entrada y salida, un rectángulo para las actividades, un trapecio de igual manera, rombo para análisis de situaciones y toma de decisiones, un rectángulo con despliegue para documentación, un cilindro para base de datos, un círculo para la conexión o relación de partes y la flecha indica el flujo del proceso.

- **Mapa de procesos**

Montalvo (2010) menciona: “El mapa de procesos, red de procesos o supuestos operacionales es la estructura donde se evidencia la interacción de los procesos que posee una empresa para la prestación de sus servicios” (p.91). Este tipo de diagrama es una representación de tipo gráfico de los diferentes procesos que la empresa tiene, es decir, es un inventario de ello, este proporciona una perspectiva efectiva y globalizada que pone en relación los propósitos de la empresa en función de los procesos.

- **Diagrama de flujo**

Cáceres (2016) dice: “El diagrama de flujo es una de las herramientas más extendidas para el análisis de los procesos. La visión gráfica de un proceso facilita la comprensión integral del mismo y la detección de puntos de mejora” (p.5). Como ya se expresó, el diagrama de flujo facilita la visión de un proceso, permitiendo tener en cuenta diversas situaciones de carácter específico y con ello asegurar la interrelación con otros procesos o subprocesos.

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO

#### 2.1 Antecedentes

Esta organización fue creada el 19 de diciembre de 2011, constituyéndose de forma legal bajo la gerencia del arquitecto Patricio Jaramillo, en calidad de Director Financiero la ingeniera Cecilia Montufar, sus oficinas se encuentran ubicadas en la calle Oviedo 7-29 y Bolívar.

El marco legal que rige su existencia se encuentra dentro de la ordenanza del Gobierno Provincial de Imbabura, aprobada en sesión extraordinaria el miércoles 7 de diciembre de 2011, el prefecto de la provincia sancionó la “Ordenanza de Constitución de la Empresa Pública de Vialidad IMBAVIAL E.P” el cual no encontró ninguna objeción en base al artículo 322 del Código Orgánico Territorial, Autonomía y Descentralización, por tal razón se ordenó su publicación en la Gaceta Oficial.

Dentro del documento de creación se especificó su objeto y ámbito; esto se refiere a ofrecer servicio público en base del artículo 42 del Código Orgánico antes mencionado y en lo referente a las asesorías y construcción se enmarcó en el artículo 4 de la Ley de Empresas Públicas.

“IMBAVIAL” es una empresa pública que busca servir a las personas desde una perspectiva de creación enfocada a la construcción de carreteras, edificios, escuelas, parques, estacionamientos, puentes y más; paralelamente, esta entidad se dedica a ofrecer consultorías en lo referente a infraestructura, transporte y también de material pétreo, para culminar efectúa mantenimiento y reparación de centrales eléctricas e hidroeléctricas a nivel local, regional y nacional.

## **2.2 Objetivos diagnósticos**

### **2.2.1 General**

Efectuar un estudio de campo, a través de herramientas de recolección de información, para conocer la situación actual en lo referente a la gestión por procesos de lo administrativo y financiero de la Empresa Pública de Vialidad “IMBAVIAL EP”.

### **2.2.2 Específicos**

- Establecer si la empresa pública de vialidad “IMBAVIAL EP” posee una planeación estratégica, mediante una plática con las personas que se encargan de la parte administrativa, con la finalidad una tenencia lógica que sirva de base a lo propuesto.
- Determinar la forma en que se maneja actualmente los procesos estratégicos, misionales y de apoyo de la empresa, a través de la recopilación de información relevante, para sostener un criterio acertado en referencia a su gestión.
- Conocer el modelo de gestión de los procesos financieros de la empresa, mediante la interpretación de los datos extraídos en esta área, para que sirva de sustento en relación a la vinculación de procedimientos y sus diferentes actividades en busca de la correcta toma de decisiones de la empresa.

## **2.3 Variables diagnósticas**

- Planeación estratégica.
- Distribución organizacional.
- Funciones.
- Contabilidad.
- Control.
- Estados financieros.
- Gestión.

## **2.4 Indicadores**

- Misión.
- Visión.
- Valores.
- Políticas.
- Estructural.
- Funcional.
- Manual.
- Libros.
- Procesos.
- Presupuesto.
- Recursos.
- Presentación.
- Frecuencia.
- Formatos.
- Actividades.
- Procedimientos.
- Procesos.
- Características.

## 2.5 Matriz de relación

Tabla 1  
Matriz de Relación

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICA	FUENTES DE INFORMACIÓN
Establecer si la empresa pública de vialidad IMBAVIAL EP posee una planeación estratégica, mediante una entrevista con las personas que se encargan de la parte administrativa, con la finalidad de tener una tenencia lógica que sirva de base a lo propuesto.	Planeación estratégica	Misión Visión Valores Políticas	Entrevista y encuesta Entrevista y encuesta Entrevista y encuesta Entrevista y encuesta	Área administrativa y financiera Directivos
	Distribución organizacional	Estructural Funcional	Entrevista y encuesta Entrevista y encuesta	Directivos Área administrativa y financiera
	Funciones	Manual	Entrevista y encuesta	Directivos
Determinar la forma en que se maneja actualmente los procesos estratégicos, misionales y de apoyo de la empresa, a través de la recopilación de información relevante, para sostener un criterio acertado en referencia a su gestión.	Procesos	Procesos Recursos	Encuesta y entrevista Encuesta y entrevista Encuesta y entrevista Ficha de observación	Director administrativo - financiero Auxiliar de contabilidad Tesorera Analista de presupuesto Analista compras públicas
Conocer el modelo de gestión de los procesos financieros de la empresa, mediante la interpretación de los datos extraídos en esta área, para que sirva de sustento en relación a la vinculación de procedimientos y sus diferentes actividades en busca de la correcta toma de decisiones de la empresa.	Procesos financieros	Presentación Frecuencia Formatos Actividades Procedimientos Procesos Características	Encuesta y ficha ob. Encuesta y ficha ob. Encuesta y ficha ob. Encuesta y ficha ob. Encuesta y ficha ob. Encuesta y ficha ob. Encuesta y ficha ob. Entrevista y ficha ob.	Contadora Auxiliar de contabilidad Tesorera Analista de presupuesto Analista compras públicas Directivos "IMBAVIAL EP"

Elaborado por: La Autora (2018)

## 2.6 Mecánica operativa

### 2.6.1 Identificación de la población

Es importante mencionar que el total de trabajadores de la organización es 35 personas, de ellos, el trabajo de investigación estableció como universo a 5 profesionales afines al área administrativa y financiera de la empresa, a los cuales se les aplicó una encuesta por ser un número reducido, por otro lado, se realizó una entrevista a 3 directivos que son los encargados de guiar a la organización, concordantemente no fue necesario la determinación de una muestra.

#### 2.6.1.1 Cuadro de la población

Tabla 2  
*Población*

<b>POBLACIÓN GENERAL</b>	
<b>PROFESIONALES ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>	<b>CANTIDAD</b>
Contadora	1
Auxiliar de contabilidad	1
Tesorera	1
Analista de presupuesto	1
Analista de compras públicas	1
<b>SUBTOTAL</b>	<b>5</b>
<b>DIRECTIVOS</b>	
Gerente general	1
Director financiero y administrativo	1
Subdirector administrativo	1
<b>SUBTOTAL</b>	<b>3</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>

Elaborado por: La Autora  
Fuente: IMBAVIAL EP (2018).

## 2.7 Tabulación y análisis de la información dirigida a trabajadores del área administrativa financiera

### 2.7.1 Encuestas a trabajadores del área administrativa y financiera

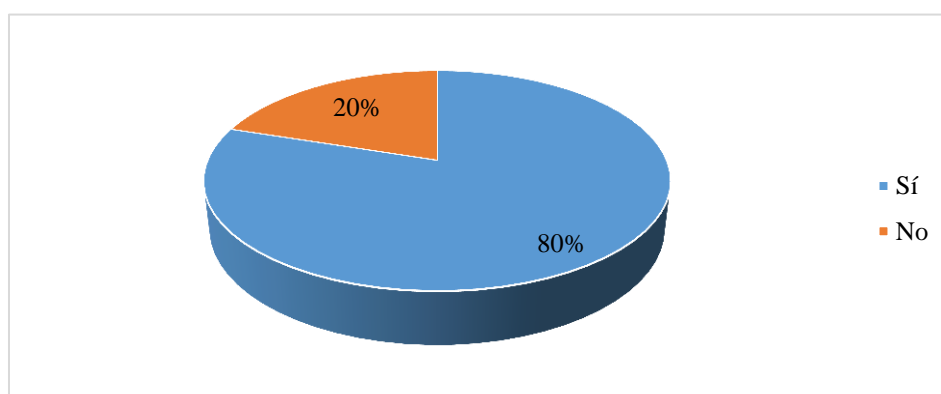
1 ¿La empresa “IMBAVIAL EP” cuenta con lineamientos generales como visión, misión y políticas que guían su acción administrativa financiera?

Tabla 3  
*Lineamientos generales para guiar el camino administrativo financiero*

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	80
No	1	20
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Trabajadores del área administrativa y financiera “IMBAVIAL EP” (2018)



**Figura 1:** Lineamientos generales

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Trabajadores del área administrativa y financiera “IMBAVIAL EP” (2018)

### Análisis

De acuerdo con los resultados obtenidos, en su mayoría, los trabajadores del área administrativa financiera de la empresa que corresponde al 80% respondieron que, esta sí cuenta con lineamientos generales como visión, misión y políticas frente a un pequeño porcentaje que desconocía su existencia y por tanto contestó que no; esto permite mantener el criterio de que a pesar de tener estos elementos muchos no sabían de su importancia y relación con la gestión diaria.

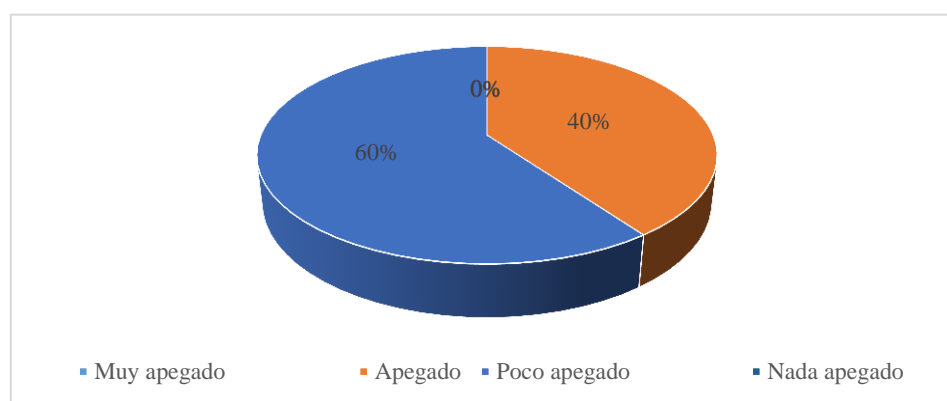
2 ¿El actual manejo de la empresa y desempeño de los trabajadores se apega a los lineamientos de la organización?

Tabla 4  
Apego de los trabajadores a los lineamientos de la organización

<b>Indicadores</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy apegado	0	0
Apegado	2	40
Poco apegado	3	60
Nada apegado	0	0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Trabajadores del área administrativa y financiera “IMBAVIAL EP” (2018)



**Figura 2:** Apego de los trabajadores a los lineamientos de la organización

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Trabajadores del área administrativa y financiera “IMBAVIAL EP” (2018)

## Análisis

De acuerdo con lo expresado por los trabajadores del área administrativa y financiera de la organización, el 60 % de ellos expresan que el manejo de la empresa y el desempeño que en la actualidad poseen es poco apegado a los lineamientos generales de la entidad, en tanto que, un menor porcentaje que corresponde a un valor de 40 % mantienen que sí existe apego a ello; esto quiere decir que, las actividades y acciones del talento humano no concuerdan con los objetivos reales y consecuentemente los procedimientos se los realiza de una manera aislada y no en bien de dar valor a “IMBAVIAL EP” de una forma integral y colaborativa.

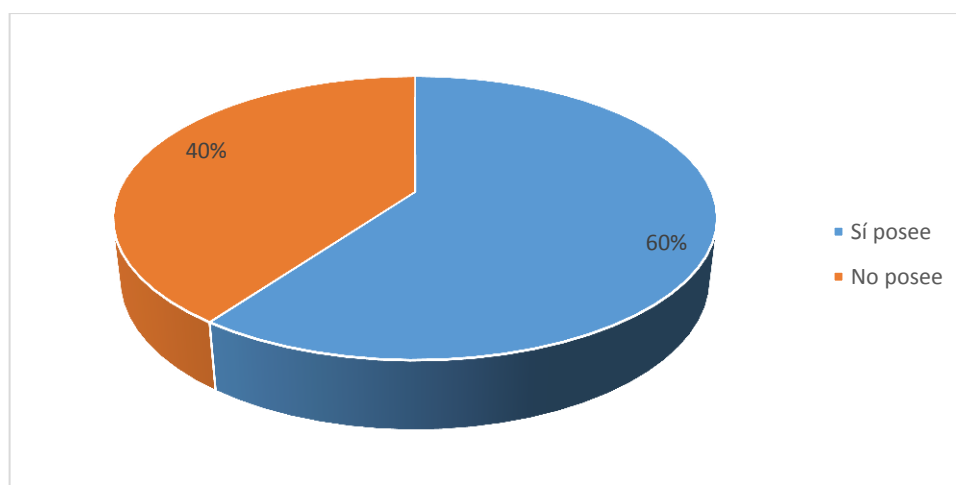
3 ¿“IMBAVIAL EP” posee un orgánico funcional que determine su organización en cuanto a la parte administrativa y financiera?

Tabla 5  
Determinación de la organización en el manual orgánico funcional

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Sí posee	3	60
No posee	2	40
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Trabajadores del área administrativa y financiera “IMBAVIAL EP” (2018)



**Figura 3:** Determinación de la organización en el manual orgánico funcional

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Trabajadores del área administrativa y financiera “IMBAVIAL EP” (2018)

### Análisis

Mediante el criterio de los trabajadores encuestados se puede observar que, el 60% de ellos expresan que la empresa sí posee un orgánico funcional y que este recae también en la parte administrativa y financiera, en tanto que, un 40 % responde que no; esto conlleva a creer que existe un desconocimiento de las actividades que cada persona que labora en la entidad debe realizar de forma cotidiana, más aun respecto a esta área considerada muy importante dentro de la organización, consecuentemente, esto es malo para la entidad empresarial y sus objetivos.

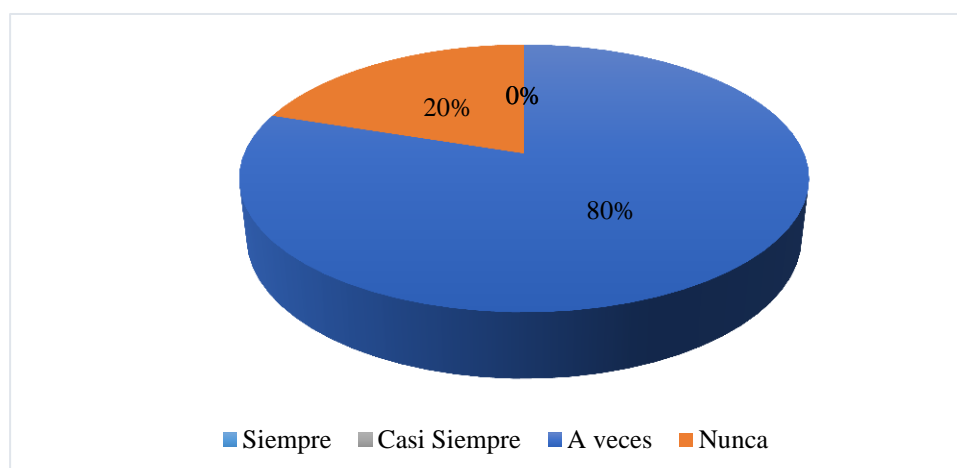
4 ¿Ha existido una socialización del orgánico funcional de la empresa en función del correcto desempeño del personal?

Tabla 6  
Socialización del Orgánico Funcional para el correcto desempeño del personal

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
A veces	4	80
Nunca	1	20
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Trabajadores del área administrativa y financiera “IMBAVIAL EP” (2018)



**Figura 4:** Socialización del orgánico funcional para el correcto desempeño del personal

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Trabajadores del área administrativa y financiera “IMBAVIAL EP” (2018)

## Análisis

Del criterio emitido por los trabajadores de la empresa encuestados se puede decir que, el 80% de ellos manifiestan que simplemente a veces ha existido una socialización del orgánico funcional, frente a un 20% que concuerdan que nunca y no existe ningún valor para el indicador siempre; estos resultados demuestran que no se ha socializado correctamente el orgánico funcional de acuerdo con los requerimientos para un correcto desarrollo laboral del talento humano.

5 ¿Cuenta la empresa “IMBAVIAL EP” con un manual de procesos administrativos y financieros actualizado?

Tabla 7  
Manual de procesos actualizado

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Sí cuenta	0	0
No cuenta	5	100
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente: Trabajadores del área administrativa y financiera “IMBAVIAL EP” (2018)

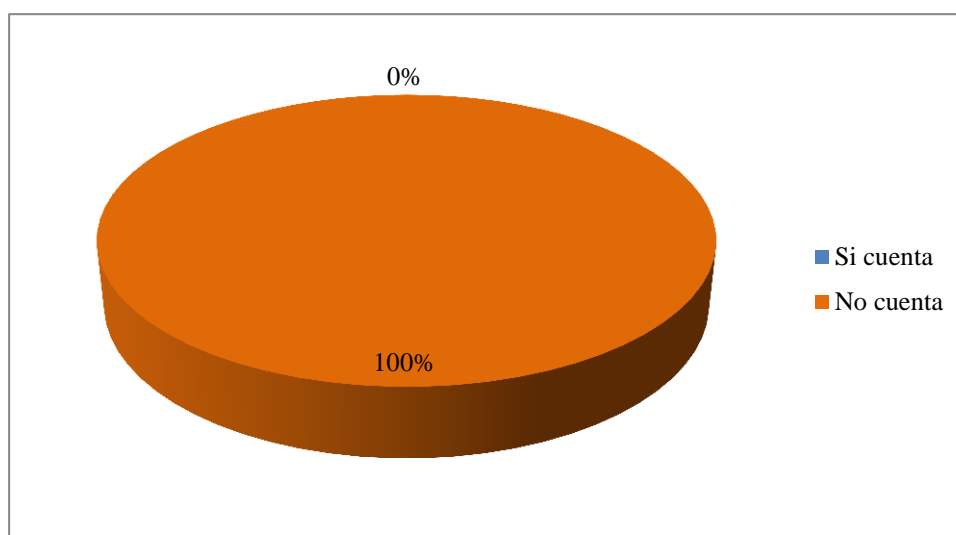


Figura 5: Manual de procesos actualizado

Elaborado por: La Autora

Fuente: Trabajadores del área administrativa y financiera “IMBAVIAL EP” (2018)

## Análisis

La totalidad de los encuestados que es el 100% de ellos concuerdan que la empresa IMBAVIAL no cuenta con un manual de procesos administrativos y financieros actualizado; en este sentido, el fortalecimiento de la empresa requiere de actividades y procedimientos acertados para lograr los grandes objetivos y metas planteadas por la organización con mecanismos eficientes y efectivos dentro de la administración contable y financiera, además, el potenciamiento de los procesos y cuidado de los recursos en función de minimizar sus debilidades.

6 ¿“IMBAVIAL EP” dispone de políticas contables formalmente establecidas para el desarrollo de sus tareas?

Tabla 8  
Políticas contables

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Si dispone	1	20
Medianamente	4	80
No dispone	0	0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente: Trabajadores del área administrativa y financiera “IMBAVIAL EP” (2018)

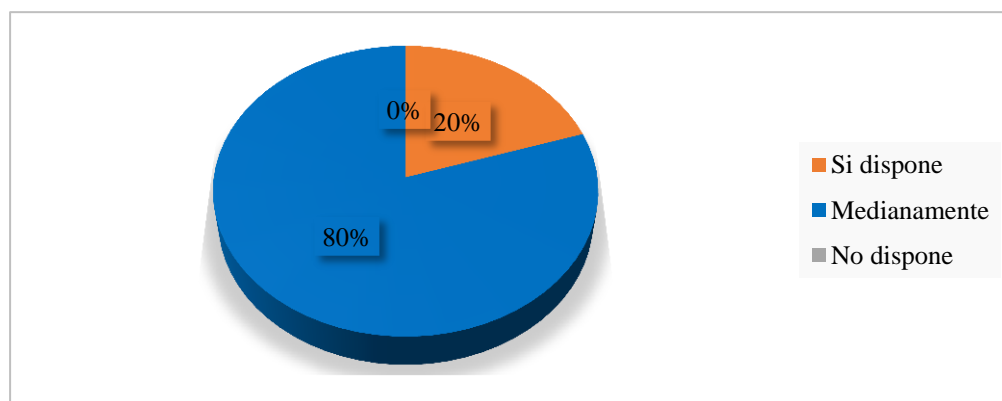


Figura 6: Políticas contables

Elaborado por: La Autora

Fuente: Trabajadores del área administrativa y financiera “IMBAVIAL EP” (2018)

## Análisis

De acuerdo con lo expuesto por los trabajadores del área administrativa y financiera de la empresa “IMBAVIAL EP” a través de los cuestionamientos de la encuesta, se pone de manifiesto que, el 80% de ellos concuerdan que medianamente la organización dispone de políticas contables formalmente establecidas para el desarrollo de sus tareas, por otro lado, un 20 % expresan que sí dispone; estos juicios encajan en una realidad explícita en la que la empresa marche de la mejor manera, por ello, es necesario que su contabilidad sea eficiente y efectiva desarrollándose en un contexto responsable en función de la consecución de los grandes objetivos empresariales.

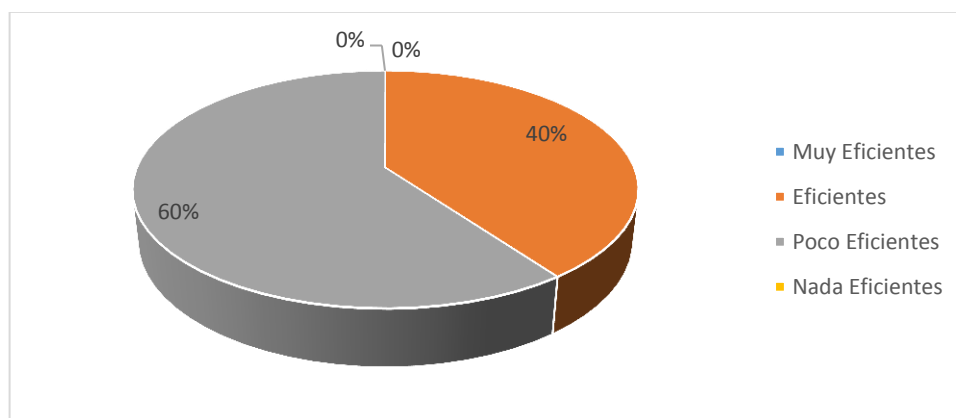
7 ¿Cómo son los mecanismos de control de los procesos que se realizan en el área administrativa y financiera?

Tabla 9  
Control de procesos Administrativos y Financiera

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Muy Eficientes	0	0
Eficientes	2	40
Poco Eficientes	3	60
Nada Eficientes	0	0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Trabajadores del área administrativa y financiera “IMBAVIAL EP” (2018)



**Figura 7:** Control de procesos administrativos y financieros

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Trabajadores del área administrativa y financiera “IMBAVIAL EP” (2018)

## Análisis

El mayor número de encuestados correspondientes a los trabajadores del área administrativa y financiera que corresponden al 60% expresan que son poco eficientes los mecanismos de control de los procesos que se realizan en esta área, frente a un 40 % que dicen que son eficientes; en este sentido la falta de socialización de los aspectos importantes de la empresa representa ser algo negativo para la organización, a esto se suma que deben organizarse de una correcta forma las debidas instrucciones para manejar la información contable y el cuidado de sus recursos en función de operaciones establecidas y claras que tengan responsables para dichas acciones.

8 ¿Existe pérdida de recursos materiales en bodega que inciden en las actividades realizadas en la empresa ?

Tabla 10  
Pérdida de recursos materiales y financieros de la empresa

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	0	0
Poco	5	100
Nada	0	0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente: Trabajadores del área administrativa y financiera “IMBAVIAL EP” (2018)

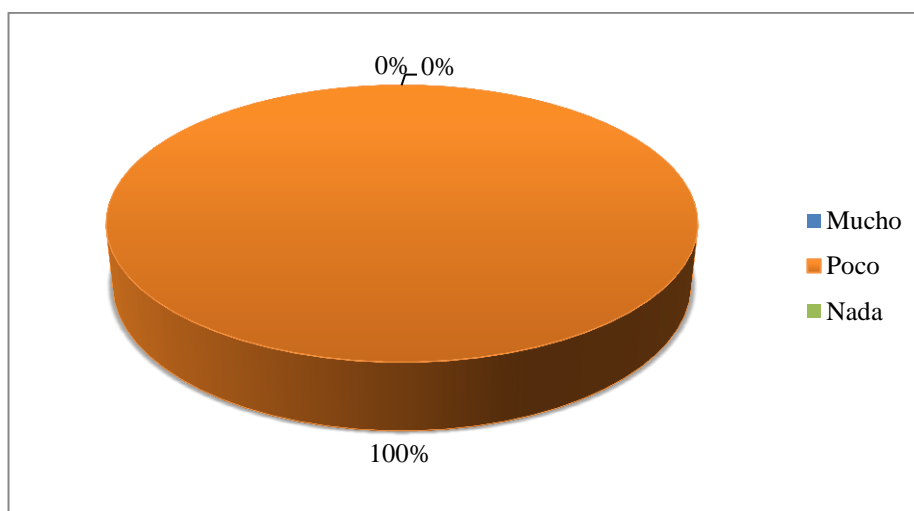


Figura 8: Pérdida de recursos materiales y financieros de la empresa

Elaborado por: La Autora

Fuente: Empresa IMBAVIAL EP (2018)

## Análisis

La totalidad de los encuestados que corresponde al 100% de ellos manifiestan que existen poca pérdida de los recursos materiales y financieros dentro de las actividades realizadas en la empresa; esta situación es preocupante debido que se puede apreciar de forma clara que los procedimientos están fallando en alguna parte, ya que, los recursos no deben sufrir pérdidas materiales o de otra índole que a su vez generen deficiencias en lo financiero o en la empresa de forma integral.

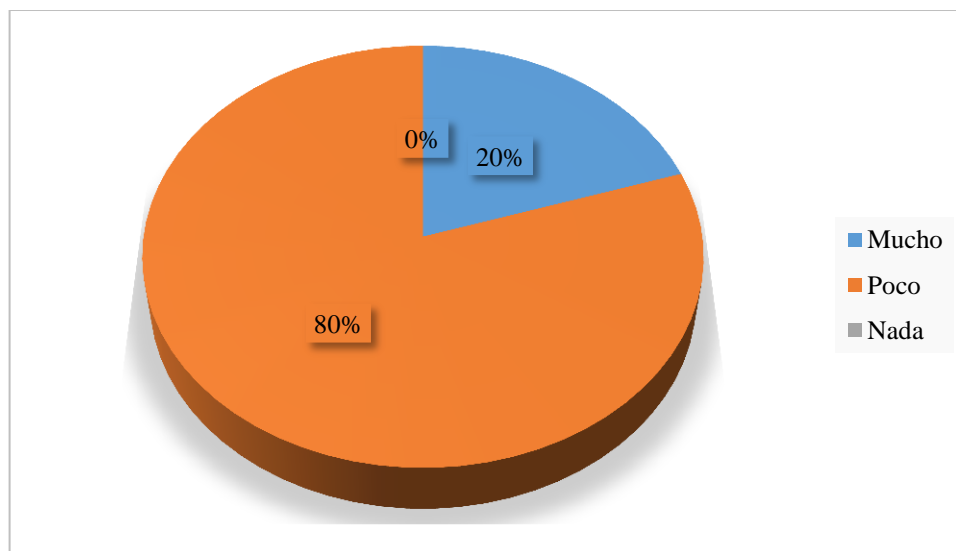
9 ¿Considera que el presupuesto de la empresa se maneja en vinculación a su realidad financiera?

Tabla 11  
*Manejo de presupuesto de acuerdo con la realidad financiera*

<b>Indicadores</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	1	20
Poco	4	80
Nada	0	0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Trabajadores del área administrativa y financiera “IMBAVIAL EP” (2018)



**Figura 9:** Manejo de presupuesto de acuerdo con la realidad financiera

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Trabajadores del área administrativa y financiera “IMBAVIAL EP” (2018)

## **Análisis**

Teniendo en cuenta las contestaciones de los encuestados a través de la encuesta, se puede manifestar que, el 80% de ellos manifiestan que el presupuesto de la empresa se maneja con poca vinculación a su realidad financiera, en tanto que un 20% dicen mucho; es importante mencionar para el caso de esta organización que presta servicios en construcción de puentes, carreteras y otras más se debe tener claro los costes de las obras de una manera anticipada y bien planificada.

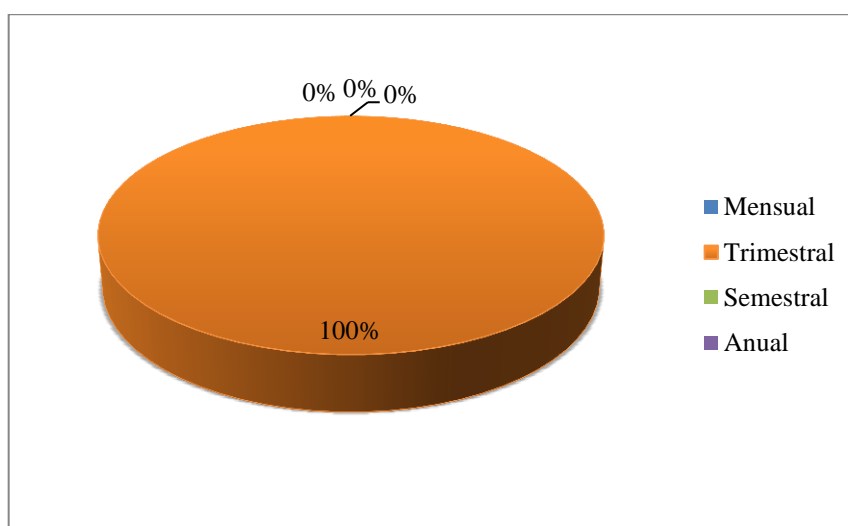
## 10 ¿Con qué frecuencia son presentados los estados financieros?

Tabla 12  
Frecuencia de presentación de estados financieros

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	0	0
Trimestral	5	100
Semestral	0	0
Anual	0	0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Trabajadores del área administrativa y financiera “IMBAVIAL EP” (2018)



**Figura 10:** Frecuencia de presentación de estados financieros

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Trabajadores del área administrativa y financiera “IMBAVIAL EP” (2018)

### Análisis

La totalidad de los encuestados que corresponde al 100 % de ellos manifiestan que de forma trimestral presentan los estados al director financiero, en tanto que los otros indicadores no tienen ningún valor numérico porcentual; es importante manifestar que, en la organización este proceso se debería hacer de una manera más frecuente con la finalidad de tener un control efectivo de las acciones.

11 ¿Cree usted que existe una concatenación de las actividades realizadas en busca de procedimientos acertados que conllevarán a procesos administrativos y financieros eficientes y efectivos?

Tabla 13  
Existencia de procesos lógicos en actividades

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Sí existe	1	20
No Existe	4	80
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente: Trabajadores del área administrativa y financiera “IMBAVIAL EP” (2018)

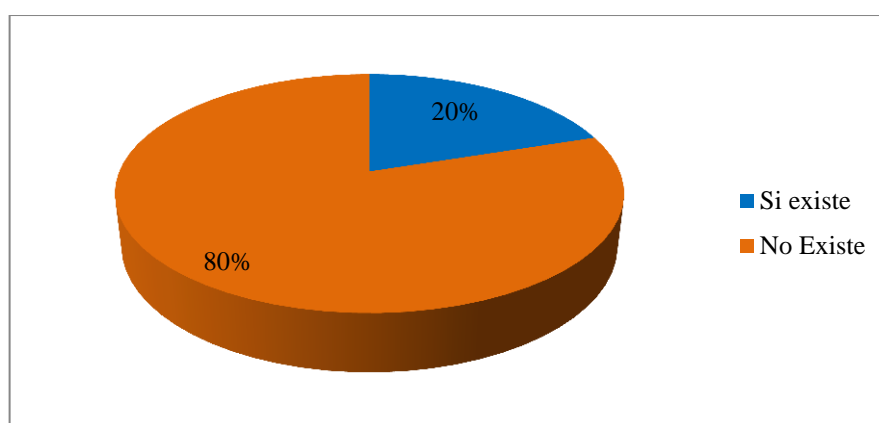


Figura 11: Existencia de procesos lógicos en actividades

Elaborado por: La Autora

Fuente: Trabajadores del área administrativa y financiera “IMBAVIAL EP” (2018)

## Análisis

El 80% de los encuestados manifiestan que no existe una concatenación de las actividades realizadas en busca de procedimientos acertados que conllevarán a procesos administrativos y financieros eficientes y efectivos, en tanto que, un 20% de ellos respondieron que existe dicha situación; actuar de forma desligada en lo referente a las actividades de este tipo generará necesariamente problemas en los procesos y no se podría tener claro el concepto de apego a los lineamientos generales de la organización lo cual es perjudicial para la empresa “IMBAVIAL EP”.

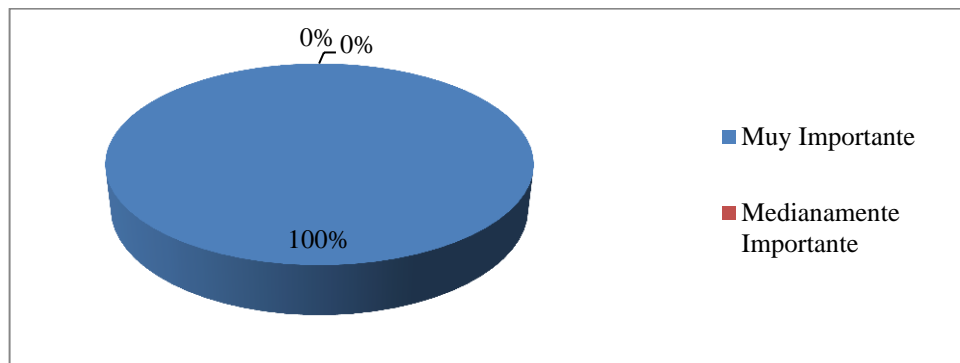
12 ¿Considera importante que “IMBAVIAL EP” adopte un modelo de gestión que apunte a la articulación de los procesos administrativos y financieros enfocados a la optimización de los recursos de la empresa?

Tabla 14  
*Importancia de un modelo de gestión con el fin de optimizar recursos*

<b>Indicadores</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy importante	5	100
Medianamente importante	0	0
Nada importante	0	0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Trabajadores del área administrativa y financiera “IMBAVIAL EP” (2018)



**Figura 12:** Importancia de un modelo de gestión con el fin de optimizar recursos

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Trabajadores del área administrativa y financiera “IMBAVIAL EP” (2018)

## **Análisis**

La totalidad de los trabajadores encuestados que representa al 100% manifestaron que es muy importante que se adopte en la empresa “IMBAVIAL” un modelo de gestión que apunte a la articulación de los procesos administrativos y financieros y que estos se enfoquen en la optimización de sus recursos; es decir, lo verdaderamente relevante se encuentra en el logro eficiente y eficaz de estas actividades y con ello asegurar que la entidad cumpla con la planeación, organización, ejecución y control de los recursos y esto sea procedente en función de convertir a la misión y visión en operaciones monetarias.

- **Análisis general de la encuesta**

Después de haber realizado los diferentes cuestionamientos a los trabajadores del área administrativa y financiera de la empresa en función de conocer el manejo administrativo y financiero actual de la empresa pública “IMBAVIAL EP” se llegó a determinar que, cuenta con lineamientos generales como misión, visión y políticas organizacionales, consecuentemente el manejo de esta se apega a estas generalidades, además, posee un orgánico funcional pero este no ha sido socializado al personal en general y específicamente al área administrativa y financiera.

Lo más relevante que se pudo detectar de las respuestas de los encuestados fue que, “IMBAVIAL EP” no cuenta con un manual de procesos administrativos y financieros actualizado lo cual va en detrimento de las actividades cotidianas de esta empresa y del éxito de la organización.

Como consecuencia de lo anterior se pudo visualizar que esta empresa no posee políticas formalmente establecidas que guíen las acciones cotidianas del talento humano que labora en el área administrativa y financiera; los mecanismos de control por su parte son poco eficientes.

Los estados financieros son `presentados de forma trimestral y no permiten tener un entendimiento claro para la correspondiente toma de decisiones empresariales y las actividades no se concatenan en busca de procedimientos acertados que sean en sí eficientes y efectivos, el primero en función de la calidad y el segundo relacionado con la realización de actividades de forma oportuna.

Por todo lo mencionado, es bueno saber que “IMBAVIAL EP” considera muy importante la adopción de un modelo de gestión administrativa y financiera que se enfoque a la optimización de las actividades que deriven en procesos eficientes y oportunos siempre pensando en el bienestar de la empresa.

## 2.7.2 Análisis estadístico de entrevistas a Directivos de “IMBAVIAL EP”

Tabla 15  
Análisis de entrevistas

	¿La empresa “IMBAVIAL EP” posee una planeación estratégica bien estructurada, un orgánico funcional, conocimiento y apego a las políticas de la empresa por parte del personal que labora en el área administrativa y financiera?	¿Considera usted que el talento humano que labora en el área financiera tiene claramente definidas sus funciones?	¿Cuenta con un modelo de gestión financiera y administrativa? ¿Qué características tiene éste?	¿Considera que los procesos administrativos y financieros actuales aportan al dinamismo, cuidado de los recursos y la correcta toma de decisiones en la empresa?	¿Considera importante que la organización tenga un modelo de gestión administrativo y financiero que apunte al cuidado de los recursos mediante una estructura concatenada de sus tareas, procedimientos y procesos? ¿Por qué?
<b>Gerente General</b>	La empresa IMBAVIAL cuenta con una planeación estratégica, y un orgánico funcional, pero con el avance que ha tenido la empresa durante este tiempo, se debería reformar y actualizarlo.	Uno de los puntos débiles de la empresa es que el personal que labora no tiene claramente definidas sus funciones en vista de que no se ha podido socializar el manual de funciones y se encuentra descontextualizado a la realidad actual.	No cuenta con un modelo de gestión administrativa financiera actualizado, por lo que, es necesario crear procesos donde se defina claramente todos los procesos que se encamine al logro de los nuevos objetivos.	Al ser la empresa una institución que no recibe dinero de entidades públicas ni privadas hace que se vuelva más competitiva y busque racionalizar los recursos. Por lo cual, es necesario que la empresa cuente con un manual de gestión en donde se identifique claramente cuáles son los procedimientos acertados.	Al ser una empresa de autogestión es muy importante que tanto la parte organizativa como la contable y financiera tengan un modelo de gestión que les permita tener un camino para que en cada área optimice los recursos. Lo que daría como resultado rentabilidad y valor a la empresa, por lo tanto, es relevante elaborar esto con un mapa de procesos concatenado a la estructura orgánica.

<b>Director financiero y administrativo</b>	Sí, esta cuenta con lineamientos generales, pero lastimosamente no está acorde con los avances que ha tenido la empresa en estos últimos años.	El manual de funciones no ha sido correctamente socializado por lo cual hay funcionarios que no conocen claramente sus actividades.	Se considera que en un futuro la elaboración de un mapa de procesos bien definido será muy útil.	Cuenta con procedimientos básicos, es necesario un mapa de procesos con actividades que ayuden al cumplimiento de los objetivos de la empresa.	Sí, es muy importante y necesario un modelo de ón eficiente con el cual p ios cumplir con el objetivo de optimizar los recursos de la empresa.
<b>Sub director administrativo</b>	Sí posee una planeación estratégica, pero es necesaria actualizarla para que ponga en marcha los distintos planes operativos para alcanzar las diferentes metas y objetivos que tiene la empresa.	El no haber socializado el manual de funciones es una de las cosas que debe subsanarse con las nuevas políticas y estrategias que deben ser direccionadas por la gerencia general.	Se debería realiza un análisis de la estructura funcional acorde a las nuevas necesidades, describiendo cada una de las funciones y objetivos de cada una de sus áreas, además de establecer los circuitos funcionales y los servicios que se prestan.	Existe un escaso aporte, debido que, en su inicio la empresa era pequeña y en la actualidad ha crecido generando esto que los procesos no estén de acorde a este contexto.	Definitivamente sí, porque al basarse en un modelo de gestión administrativo y financiero se podrá manejar de una manera más adecuada los recursos en las diferentes áreas de la empresa “IMBAVIAL EP” y optimizar cada uno de ellos en función de un mejoramiento sustentado.

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Empresa IMBAVIAL EP (2018)

### **2.7.2.1 Análisis de respuestas**

Después de haber realizado la entrevista a los directivos de la organización se procedió a efectuar un análisis personal de los resultados obtenidos; en este sentido, la empresa “IMBAVIAL EP” cuenta con una planeación estratégica, y un orgánico funcional, sin embargo, debido a la evolución que ésta ha tenido con el paso del tiempo han quedado descontextualizados y más aún sabiendo que no han sido socializados.

El personal que labora en la empresa no tiene definidas las funciones esto ha generado que la labor no sea eficiente en cuanto a las actividades a ellos encomendadas de una manera estructurada e integral. Acotando a lo anterior, la organización no cuenta con un modelo de gestión en lo referente a la parte administrativa y financiera, esto hace creer que es absolutamente necesario diseñar proceso que vayan acordes a la realidad de hoy en día con respecto al talento humano y financiero en función de cuidar los recursos.

Es necesario que “IMBAVIAL EP” cuente con un manual de gestión en donde se identifique claramente cuáles son los procedimientos requerido para lograr un desarrollo sustento y amplio apego al cumplimiento de los objetivos empresariales, racionalizando sus recursos y destinándolos efectivamente.

Al ser esta empresa de carácter pública se hace muy relevante que esta tenga un modelo de gestión administrativa financiera eficiente y efectiva con la finalidad de maximizar las acciones del talento humano desarrollando actividades planificada, estructuradas y de forma integral que de manera oportuna aporte a la correcta toma de decisiones por parte de los directivos y con ello optimizar de mejor manera los recursos en función de dar valor a la organización.

El cumplimiento de los objetivos de “IMBAVIAL EP” se encuentra en manos de los gestores de su propio desarrollo, para ello es importante realizar actividades bien ejecutadas en busca de procedimientos coherentes que generen procesos apropiados y cuyo talento humano debe tener claros y consiguientemente bajo buenos criterios apegarse a la misión y visión de la entidad.

## 2.8 Matriz FODA

Tabla 16  
Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b>F1:</b> Importancia a la capacitación interna en la parte financiera.</p> <p><b>F2:</b> Variedad de la cartera de productos y servicios que oferta.</p> <p><b>F3:</b> Personal calificado.</p> <p><b>F4:</b> Generación propia de recursos.</p> <p><b>F5:</b> Optimización y ahorro de recursos.</p> <p><b>F6:</b> Alto conocimiento técnico por parte de los niveles jerárquicos.</p> <p><b>F7:</b> Culminación de obras antes de plazos previstos.</p> <p><b>F8:</b> Edificación y equipamiento propio.</p> <p><b>F9:</b> Oferente calificado.</p>	<p><b>D1:</b> Existe cruce de funciones entre diferentes áreas y falta de definiciones.</p> <p><b>D2:</b> Las actividades financieras no se encuentran debidamente concatenadas.</p> <p><b>D3:</b> Carentes procesos en cuenta cobranza, pagos y compras públicas.</p> <p><b>D4:</b> Inadecuado sistema de planificación operativo y administración de los recursos.</p> <p><b>D5:</b> Falta un manual de procesos actualizado.</p> <p><b>D6:</b> Hace falta formatos para el cuidado de los recursos financieros.</p> <p><b>D7:</b> Hace falta un modelo de gestión administrativa y financiera acorde a las nuevas necesidades de la organización</p> <p><b>D8:</b> Poco personal especializado para la administración de los recursos financieros.</p> <p><b>D9:</b> La toma de decisiones no está de acuerdo a los requerimientos financieros actuales</p> <p><b>D10:</b> No existe relación entre la planificación y el presupuesto</p> <p><b>D11:</b> Los procedimientos financieros se los realiza de forma empírica</p>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p><b>A1:</b> Competencia desleal</p> <p><b>A2:</b> Desligamiento de proveedores por falta de pagos</p> <p><b>A3:</b> Creación de nuevos impuestos por parte del Gobierno a la empresa pública</p> <p><b>A4:</b> Factores climáticos, laborales, entre otros, que afecten la terminación de obras de infraestructura.</p> <p><b>A5:</b> Cartera vencida</p> <p><b>A6:</b> Variación de precios (reajuste de precios)</p> <p><b>A7:</b> Rigurosidad en el manejo del sistema y metodología financiera nacional</p> <p><b>A8:</b> Crisis económica financiera</p> <p><b>A9:</b> Cambios políticos</p>	<p><b>O1:</b> Sector de la construcción en crecimiento</p> <p><b>O2:</b> Nuevos mercados para la oferta de los servicios de construcción sin trámites burocráticos en ofertas públicas</p> <p><b>O3:</b> Oportunidad que brinda el Estado para participar en licitaciones públicas</p> <p><b>O4:</b> Capacitadores profesionales</p> <p><b>O5:</b> Disponibilidad de innovaciones tecnológicas para manejos digitales</p> <p><b>O6:</b> Licitaciones privadas</p>

Elaborado por: La Autora

Fuente: Empresa IMBAVIAL EP (2018)

## 2.9 Estrategias FA, FO, DA, DO

Tabla 17  
Estrategias FA, FO

	<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>F O R T A L I Z A S</b>	<b>F1-A4:</b> Es necesario realizar capacitaciones constantes en lo financiero y los factores climáticos ya que inciden directamente en la terminación de las obras.	<b>F1-O4:</b> Aprovechar la apertura de capacitadores profesionales para ponerle al servicio de empresa en cuanto a los diferentes aspectos administrativos financieros y el desarrollo del conocimiento de los mismos.
	<b>F4-A6:</b> Debido a la generación propia de los recursos es necesario implementar una estrategia de cobranzas debido a la crisis económica financiera.	<b>F2-O2:</b> Es importante acoger nuevas propuestas con estrategias para minimizar los trámites burocráticos de tipo público, ya que, la empresa cuenta con una amplia variedad de productos y servicios.
	<b>F5-A6:</b> Es importante reajustar los costos de acuerdo con la variación de precios con conocimiento de causa de forma técnica, utilizando a proveedores estratégicos para que proporcionen bienes y servicios efectivamente, manteniendo los estándares de calidad de la empresa.	<b>F3-O3:</b> Se debe beneficiar de la capacidad del personal calificado de la empresa para aprovechar las oportunidades que brinda el Estado para participar en licitaciones públicas.
	<b>F7-A1:</b> Eliminar a la competencia desleal a través de la culminación de obras dentro de plazos previstos con responsabilidad y a buenos precios.	<b>F6-O6:</b> Es importante ganar las licitaciones privadas a través del conocimiento técnico que poseen los directivos
	<b>F8-A8:</b> Aprovechar la edificación y equipamiento propio para enfrentar a la crisis económica financiera en función de dar un correcto servicio	<b>F7-O5:</b> La relevancia del manejo de información que proporciona el Estado a través de elementos tecnológicos debe ser aprovechada en función de una oferta responsable y puntual.
	<b>F9-A9:</b> Aprovechar que la empresa es un oferente calificado para contrarrestar los pensamientos por cambios políticos.	<b>F9-O1:</b> La empresa en función de oferente calificado debe hacer uso del crecimiento del sector de la construcción para ponerlo a su servicio.

**Elaborado por:** La Autora  
**Fuente:** Empresa IMBAVIAL EP (2018)

**Tabla 18**  
Estrategias DA, DO

	<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
	<b>D1-A5:</b> Es muy relevante que las funciones del área administrativa y financiera de basen en acciones acordes y con buenos criterios, para que las actividades de recuperación de cartera sean eficientes y oportunas	<b>D2-O2:</b> Es importante que se minimice los trámites burocráticos con acciones efectivas en relación con la oferta a través de la realización de actividades administrativas financieras planificadas y estructuradas apegadas a los objetivos de la empresa.
<b>D E B I L I D A D E S</b>	<b>D2-A7:</b> Es necesario concatenar las actividades financieras para poder enfrentar con eficacia la rigurosidad en el manejo del sistema y metodología financiero nacional.	<b>D9-O3:</b> La toma de decisiones empresariales debe estar acorde a las necesidades de la misma, por ello, deben basarse y sustentarse en procesos administrativos financieros acertados, solo con ello, se aprovechará las oportunidades que brinda el Estado en cuanto a la contratación de proyectos de construcción estipulados por SERCOP.
	<b>D3-(A4-A7):</b> Es muy relevante que los procesos en cuanto a cobranzas, pagos y compras públicas sean realizados con mucha eficacia y eficiencia, con ello sea asegura que los factores que inciden directamente en las obras sean optimizados, consecuentemente, enfrentar la rigurosidad del manejo financiero nacional en busca de nuevos contratos para la organización.	<b>D11-O4:</b> Es pertinente que los procedimientos financieros se los realice de una manera organizada en base de un mapeo estructurado que cumpla con los requerimientos actuales de la empresa, para ello se debe capacitar al talento humano en función del apego a los lineamientos generales de la entidad.
	<b>D7-(A2-A5-A7):</b> El diseño de un modelo de gestión administrativo financiero que apunte a vincular al talento humano con las respectivas acciones que determinarán procedimientos y a su vez procesos se torna cada día más relevante, ya que, las cobranzas, pagos y compras públicas deben estar funcionando eficientemente en función de la toma correcta de decisiones de la empresa.	<b>D10-O5:</b> Es importante aprovechar el manejo de la tecnología para sacar contratos para la organización en función de la prestación de servicios de forma planificada en cuanto a los presupuestos. <b>D11-O6:</b> Los procedimientos deben ser efectuados de una manera estructurada en función de un modelo de gestión administrativo financiero acertado para competir con otras empresas de una manera efectiva

Elaborado por: La Autora

Fuente: Empresa “IMBAVIAL EP” (2018)

## 2.10 Conclusiones diagnósticas

- La empresa “IMBAVIAL EP” ha evolucionado con el paso del tiempo, es decir, en sus inicios tenía la administración de turno que estableció los diferentes procesos en relación con las actividades requeridas para ese tiempo, hoy en día la realidad es otra y por tanto los procesos son diferentes.
- El modelo de gestión que viene manejando “IMBAVIAL EP” se encuentra caduco, debido que las necesidades son diferentes, es decir, los procesos no concuerdan con respecto a las cobranzas, pagos y compras públicas, consecuentemente, se los realiza de una forma empírica de acuerdo a las necesidades que van apareciendo en la marcha, consecuentemente, no son efectivos y a la vez poco eficientes.
- “IMBAVIAL EP” si cuenta con lineamientos generales como: misión, visión, políticas y valores empresariales; sin embargo, es importante mencionar que el talento humano que labora en la institución en el área administrativa y financiera no se apega en sus acciones debido que éstas se encuentran descontextualizadas.
- Es importante decir que, la empresa sí posee un orgánico funcional, sin embargo, las actividades realizadas por los trabajadores el área administrativa financiera no se encuentra determinadas en un manual de funciones que vaya de acuerdo a los requerimientos actuales de la organización, ya que ni siquiera se ha socializado el que ya existe, paralelamente, es bueno manifestar que se debe capacitar al talento humano.

## **2.11 Determinación del problema diagnóstico**

Después de haber realizado un proceso de análisis de la información se llegó a determinar que, la empresa “IMBAVIAL EP” es una organización que se dedica a brindar servicios de construcción de carreteras, edificios, puentes y más, paralelamente a ello, esta organización ha crecido y con ello sus actividades han ido evolucionando, en este sentido, la realidad de hace un tiempo atrás es muy diferente a la actual. Por lo mencionado, es importante tener en cuenta que las actividades en cobranza, pago y compras públicas no concuerdan con el modelo de gestión que se viene llevando, es decir, los procedimientos se realizan de una forma empírica bajo acciones que van dando sobre la marcha simplemente y sin directrices, en este sentido, son poco eficientes y efectivos, a esto se suma que el talento humano no se apega a los lineamientos que en la actualidad la organización requiere en función de sus grandes objetivos y políticas en relación con sus funciones derivando en procesos administrativos financieros poco prácticos.

## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA**

#### **3.1 Introducción**

La empresa pública de viabilidad “IMBAVIAL EP”, es una entidad estatal su objeto de creación está destinado para servir a la comunidad en general, su misión es la de proveer servicios de diseño, construcción de edificios, vías terrestres, movimiento de tierras, toda actividad relacionada con ingeniería civil, con estricto sentido de honradez, seriedad y calidad en nuestras obras, enfocado a la satisfacción de las necesidades de sus clientes; no obstante, su funcionamiento exige contar con recursos propios de autogestión que garanticen la permanencia de la institución y sostenibilidad.

Sin embargo según los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado se pudo identificar varias debilidades como: existe cruce de funciones entre diferentes áreas y falta de definiciones; las actividades financieras no se encuentran debidamente concatenadas, carentes procesos en cuanto a cobranza, pagos y compras públicas; el inadecuado sistema de planificación operativo y administración de los recursos; falta un manual de procesos actualizado; hace falta formatos para el cuidado de los recursos financieros; hace falta un modelo de gestión administrativa y financiera acorde a las nuevas necesidades de la organización; poco personal especializado para la administración de los recursos financieros; la toma de decisiones no está de acuerdo a los requerimientos financieros actuales; no existe relación entre la planificación y el presupuesto; y los procedimientos financieros se los realiza de forma empírica.

Un modelo de gestión que contenga procedimientos tanto administrativos como financieros de acuerdo con la realidad de la empresa pública de viabilidad “IMBAVIAL EP”, logrará el manejo eficiente, efectivo y eficaz de los recursos Institucionales. Además, ayudará a identificar y por su puesto a corregir falencias dentro de los procesos administrativos y financieros que lleva acabo la empresa; de esta manera permitirá la mejora de la calidad de los servicios e incrementará la satisfacción de los clientes, cumpliendo así con la misión de la empresa. En tal virtud se puede mencionar que, se constituirá en un referente para el

correcto funcionamiento y ejecución de las actividades diarias; puesto que está orientado a optimizar los recursos de la institución con el objetivo de generar mayores beneficios para la institución.

Con el desarrollo de un buen sistema administrativo y financiero, será posible cumplir con la visión institucional, es decir la empresa logrará ser líder en la construcción de vías, provisión de obras, servicios y consultoría, ya que se logrará mantener la información ordenada y actualizada de tal manera que servirá para que el personal directivo de la empresa pueda tomar decisiones acertadas en base a una información real, veraz y oportuna.

## **3.2 Objetivos**

### **3.2.1 General**

Elaborar un modelo de gestión por procesos para el área administrativa y financiera de la empresa pública de vialidad “IMBAVIAL EP” para el ejercicio fiscal 2016, a través de la utilización de herramientas que permitan la eficiencia en las actividades realizadas, tiempo y recursos empleados.

### **3.2.2 Específicos**

- Reformular la cultura organizacional de la empresa tomando en cuenta a todos los niveles jerárquicos para establecer de manera clara y eficientemente los lineamientos administrativos y financieros de la institución.
- Proponer un reglamento de gestión de talento humano, el cual permita determinar los parámetros idóneos para una correcta administración de este.
- Definir procesos administrativos y financieros eficientes, para que sean fácilmente entendidos y puestos en práctica de manera efectiva.

### **3.3 Cultura organizacional**

En base a la información obtenida de la empresa y su página web se procedió a reformular los elementos de la cultura organizacional tales como la misión, visión, objetivos institucionales, naturaleza de la empresa, políticas y valores, según las necesidades y requerimientos de la empresa, detallándose a continuación:

#### **3.3.1 Misión**

La empresa pública de viabilidad “IMBAVIAL EP”, es una entidad estatal, autofinanciada, perteneciente al Gobierno Provincial de Imbabura, la cual provee servicios en materia de asesoría, gestión, dirección, supervisión, fiscalización, construcción de obras de infraestructura de ingeniería civil en general, implementación y operación de centrales hidroeléctricas fotovoltaicas, eólicas y producción de materiales de construcción, cuenta con tecnología y maquinaria especializada, personal altamente capacitado y calificado, comprometidos con la actualización y mejora continua de procesos enfocados a la satisfacción de los clientes tales como empresas públicas y privadas de la provincia.

#### **3.3.2 Visión**

En los próximos cuatro años, pretende ser una empresa pública reconocida, sostenible y referente en la construcción de vías, obras de infraestructura en general, provisión de servicios y consultoría en un ámbito local, regional, nacional e internacional generando confianza en nuestros procesos y en la calidad de nuestros servicios, con un personal responsable, solidario y comprometido con los objetivos de la empresa.

#### **3.3.3 Objetivos institucionales**

- Desarrollar proyectos de obra pública y privada, en el marco de la normatividad técnica, ambiental y social vigente.
- Ampliar la cobertura y áreas de intervención de la empresa acorde a su objeto de creación.

- Fomentar el desarrollo económico, social y ambiental del territorio ecuatoriano a través de la obra pública y privada.
- Optimizar los recursos técnicos, tecnológicos y de talento humano para la provisión de servicios de calidad hacia la obra en general.
- Consolidar a la empresa pública como un brazo ejecutor de proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Imbabura, acorde a sus competencias.

#### **3.3.4 Naturaleza de la empresa**

La empresa pública de viabilidad “IMBAVIAL EP”, es una entidad estatal su objeto de creación está destinado para servir a la comunidad en general y del país; no obstante, su funcionamiento exige contar con recursos propios de autogestión que garanticen la permanencia de la institución y sostenibilidad.

Actualmente se encuentra desarrollando varios proyectos a nivel provincial, cuyas obras tienen que ver con la construcción de puentes, varios reasfaltados de carreteras, adoquinados de calles, mantenimiento y drenaje de canchas deportivas y vías de conectividad y tránsito terrestre, cerramientos de canchas de uso múltiple, construcción de baterías sanitarias, entre otras de gran importancia dentro de la provincia de Imbabura.

Además, se puede decir que es una empresa nueva en el mercado competitivo, de trabajos y obras civiles, sin embargo ha tenido un crecimiento significativo durante los últimos años; por ello, es necesario que se mantenga por escrito las funciones que deben desempeñar los empleados de la empresa con la finalidad de que se cumplan sus objetivos de manera eficiente y eficaz.

#### **3.3.5 Valores**

**Respeto:** Equilibrio entre tolerar y respetar las opiniones de las personas que integran la institución, donde predomine un ambiente laboral, colaborativo y tranquilo.

**Honestidad:** Conducta honrada, actúa conforme la verdad, observando las normas y principios, cumpliendo con compromisos contraídos, demostrando sinceridad y correspondencia entre lo que hace, lo que piensa, lo que dice o que ha dicho.

**Vocación de servicio:** Predisposición de satisfacer de necesidades de la comunidad, brindando asesoramiento, atención amable, cordial, basados en el profesionalismo y la ética.

**Puntualidad:** Cumplimiento de las obligaciones previstas en el tiempo indicado, la misma que contribuye con la buena imagen institucional y de sus colaboradores.

**Idoneidad:** Los servidores deben cumplir ciertos parámetros, características y méritos necesarios que le permitan ocupar el cargo en el que desarrolla sus funciones, para desempeñarse en forma efectiva en el trabajo.

**Ética:** Aplicación de las normas, valores y principios, lo cual permite reforzar la imagen institucional, salvaguardar las buenas relaciones con los colaboradores que integran la institución, los clientes y los proveedores.

### **3.3.6 Políticas generales**

- Cumplir los requisitos legales aplicables en materia de tránsito, transporte y construcción, aplicables a las actividades desarrolladas por la empresa.
- Promover la mejora continua de los procesos operativos, administrativos y financieros para satisfacer de manera eficiente las necesidades de la comunidad.
- Garantizar la calidad en la ejecución de las obras con responsabilidad social y protección ambiental.
- Mejorar continuamente la gestión administrativa, financiera y operativa, logrando eficiencia en las actividades realizadas.
- Preservar el medio ambiente, realizando procesos y utilizando maquinaria y recursos que no causen impactos socio ambientales negativos.

- Mantener comunicación abierta con los grupos de interés y comunidad en general, donde desarrolle sus actividades, basándose en el principio de responsabilidad social.
- Consolidar el sistema de gestión administrativa financiera, el mismo que permitirá cumplir con la visión institucional, logrando el manejo eficiente, efectivo y eficaz de los recursos con los que cuenta.
- Desarrollar proyectos innovadores, sostenibles y sustentables que aporten al crecimiento socioeconómico de la provincia de Imbabura.

### **3.3.7 Políticas administrativas**

- Supervisar y controlar las actividades desarrolladas por el personal de la institución, para el cumplimiento de los objetivos y la visión empresarial.
- La realización de planes, programas y proyectos se basarán en el plan estratégico institucional.
- El desempeño de actividades y cumplimiento de objetivos se realizará en base a indicadores de gestión
- Seleccionar personal calificado que cumpla con los requisitos necesarios para ocupar los diferentes puestos existentes en la empresa.
- Los procesos de selección de personal se iniciarán con la solicitud de requerimiento de personal previamente emitida.
- Socializar constantemente con todos los niveles de la empresa sobre la cultura organizacional.
- Capacitar al personal administrativo, financiero y operativo para la mejora de procesos, eficiencia de procedimientos y manejo eficiente de recursos.
- Brindar al personal un adecuado ambiente de trabajo y los recursos necesarios para que puedan desarrollar las actividades de manera eficiente.
- Incentivaren cada uno de los trabajadores una cultura basada en la seguridad laboral y ambiental, de esa manera mantener una filosofía de mejora continua con todos los niveles de la organización.

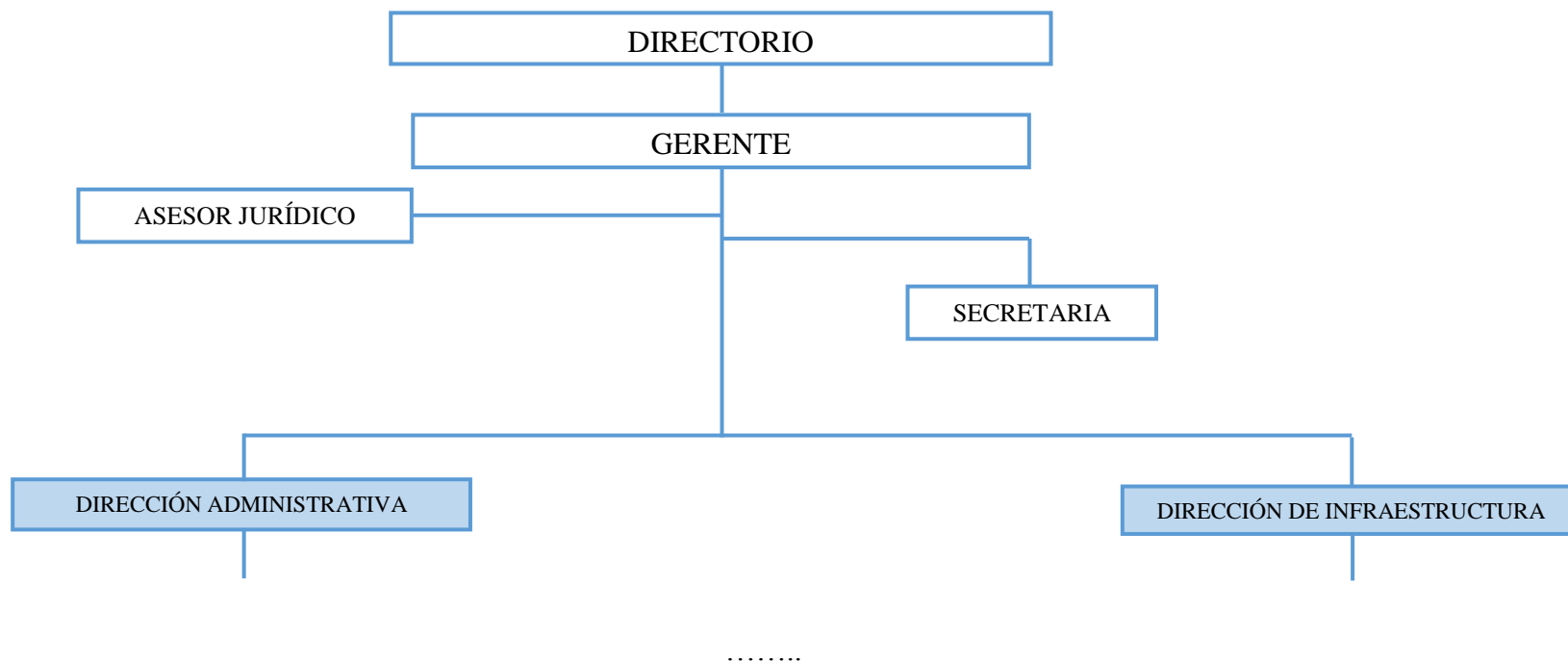
- Demostrar transparencia en las acciones realizadas mediante la rendición de cuentas.
- Fomentar el fortalecimiento institucional, a través de la planificación y organización.

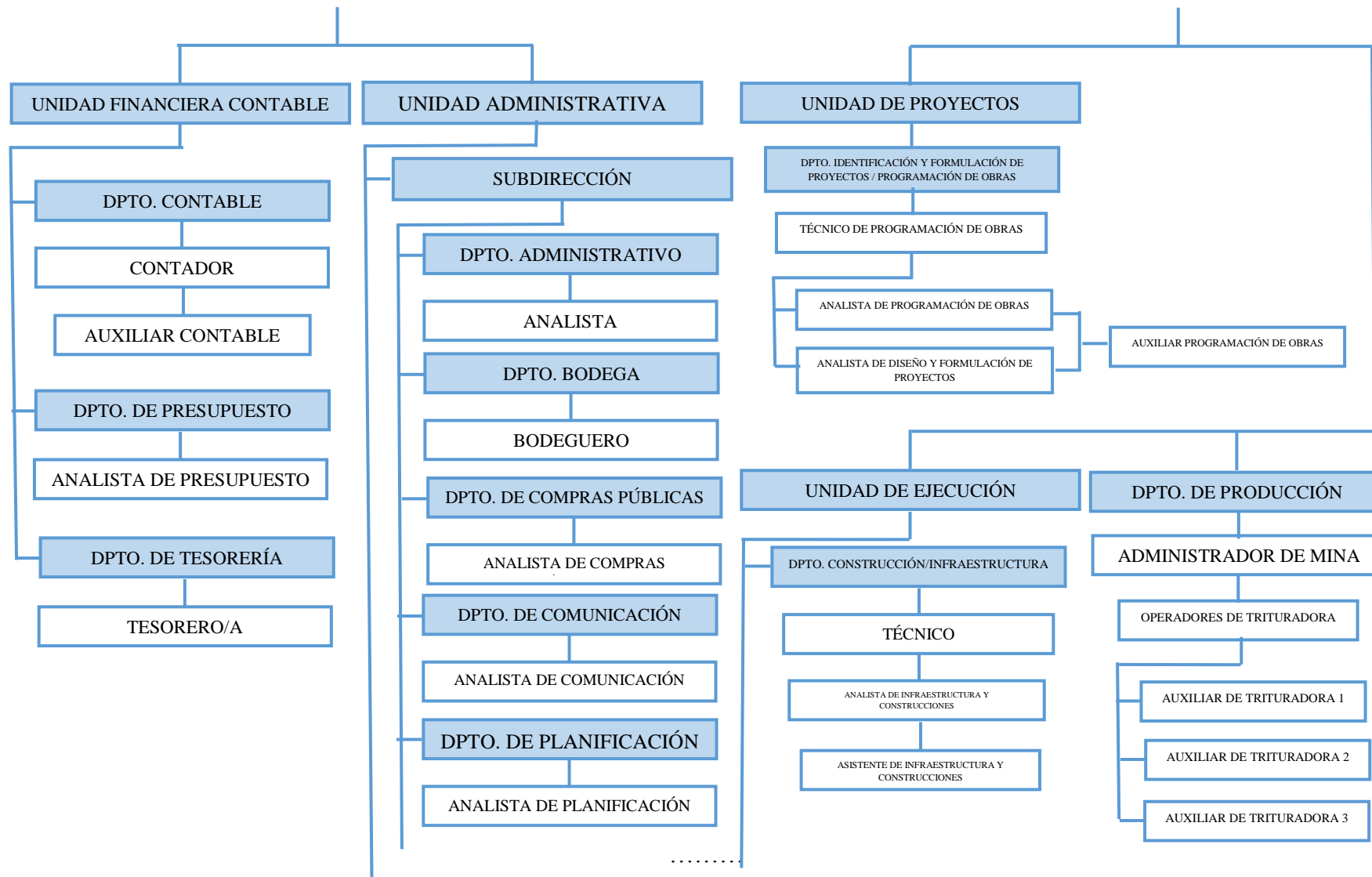
### **3.3.8 Políticas financieras**

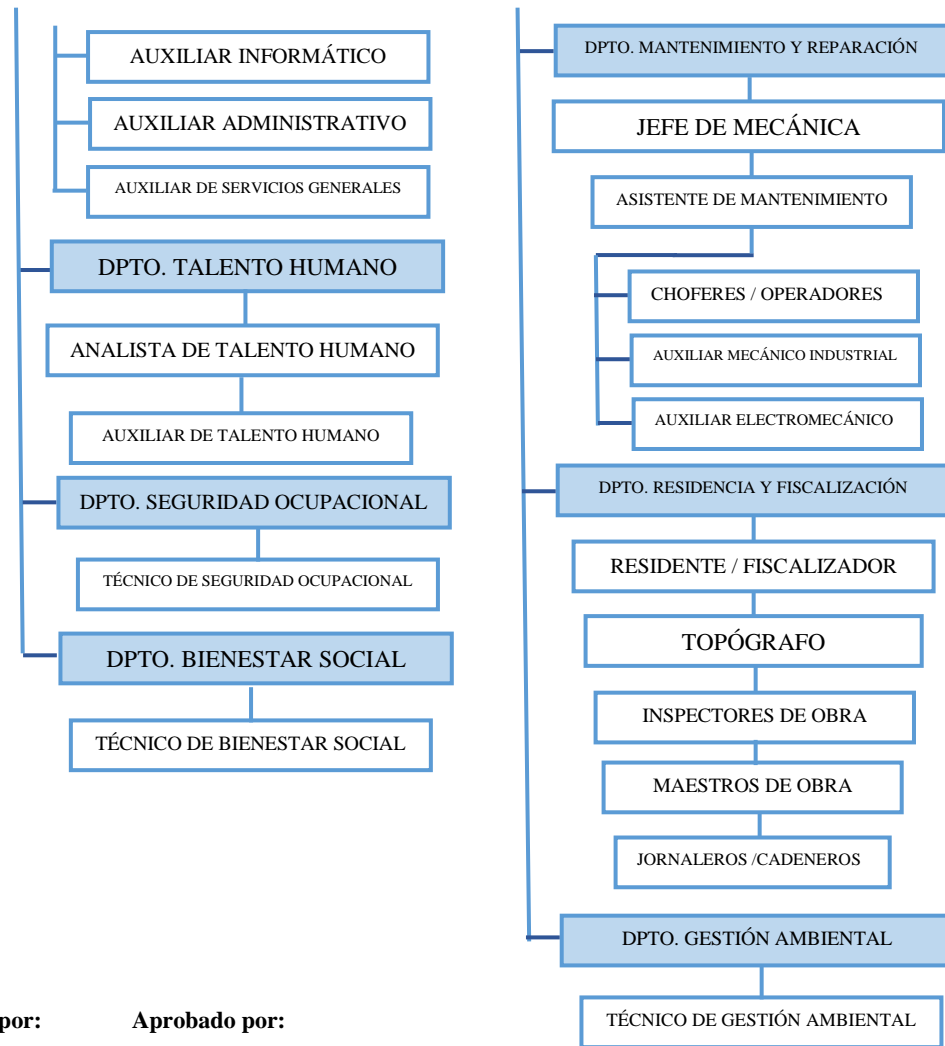
- Garantizar la eficiencia y transparencia en el manejo de recursos financieros.
- Asignar equitativamente los recursos financieros, mejorando la gestión por resultados.
- Utilización de técnicas modernas y eficientes, para administración financiera.
- La administración de los recursos financieros debe estar acordes a las programaciones y fuentes de financiamiento previamente aprobado.
- Todo pago realizado a la empresa debe estar respaldado por documentos emitidos por entidades bancarias.
- Proporcionar información financiera útil, adecuada, oportuna y confiable, que permita a la dirección eficiencia en la toma de decisiones.
- Los registros financieros se archivarán por un lapso máximo de cinco años o más, según el tiempo que determine las leyes del país o convenios específicos.
- Realizar seguimiento periódico a la gestión financiera.
- Todo gasto debe estar incluido y debidamente justificado en el presupuesto institucional.
- Asegurar la implementación de sistemas, procesos, procedimientos y herramientas que permitan la eficiencia de la gestión financiera.
- Obrar con equidad y transparencia en los procesos de contratación pública.
- Los egresos deben ser cancelados a través de la emisión de cheques, los mismos que deben estar respaldados con una copia.
- El presupuesto deberá ser una herramienta utilizada para la toma de decisiones, la cual permita a la empresa planificar y optimizar el uso de los recursos financieros.

### 3.3.9 Organigrama estructural

En toda Institución, sin importar su naturaleza debe contar con un organigrama estructural y funcional, de tal forma que se pueda visualizar la organización de esta a través de una estructura definida, en tal virtud la empresa pública de viabilidad IMBAVIAL EP debe contar con un organigrama, mediante el cual se exponga con claridad los niveles jerárquicos y operativos que existen en la misma.





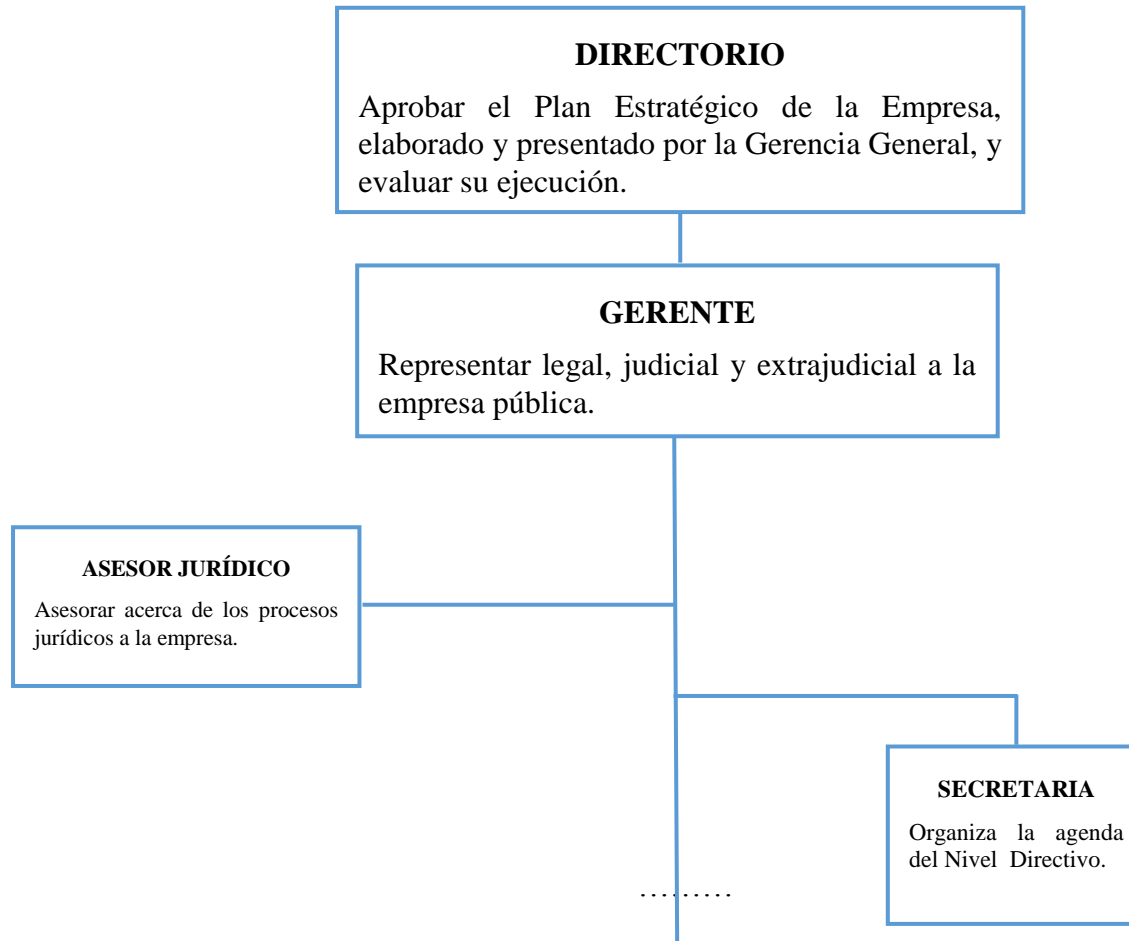


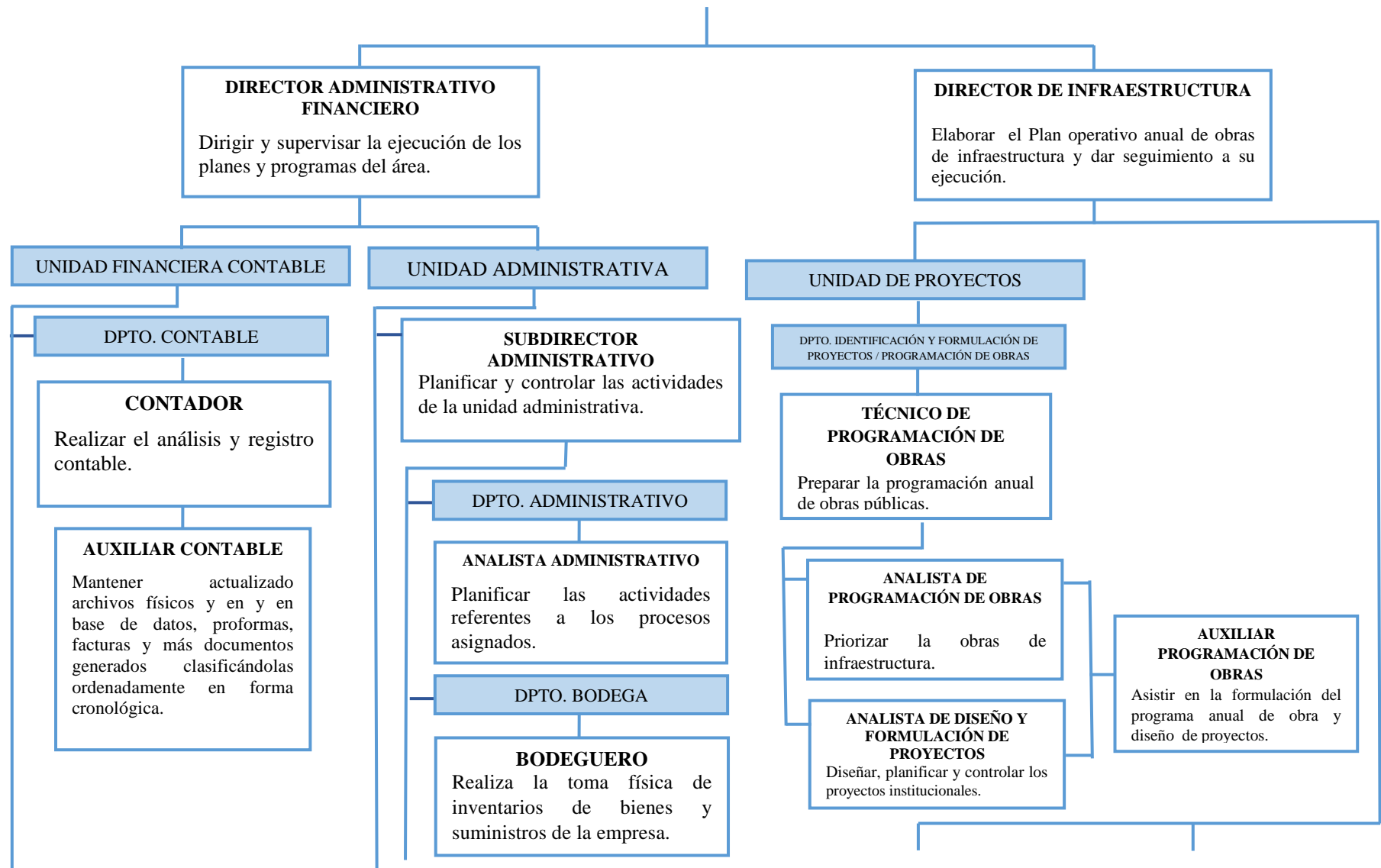
**Figura 13:** Organigrama estructural  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

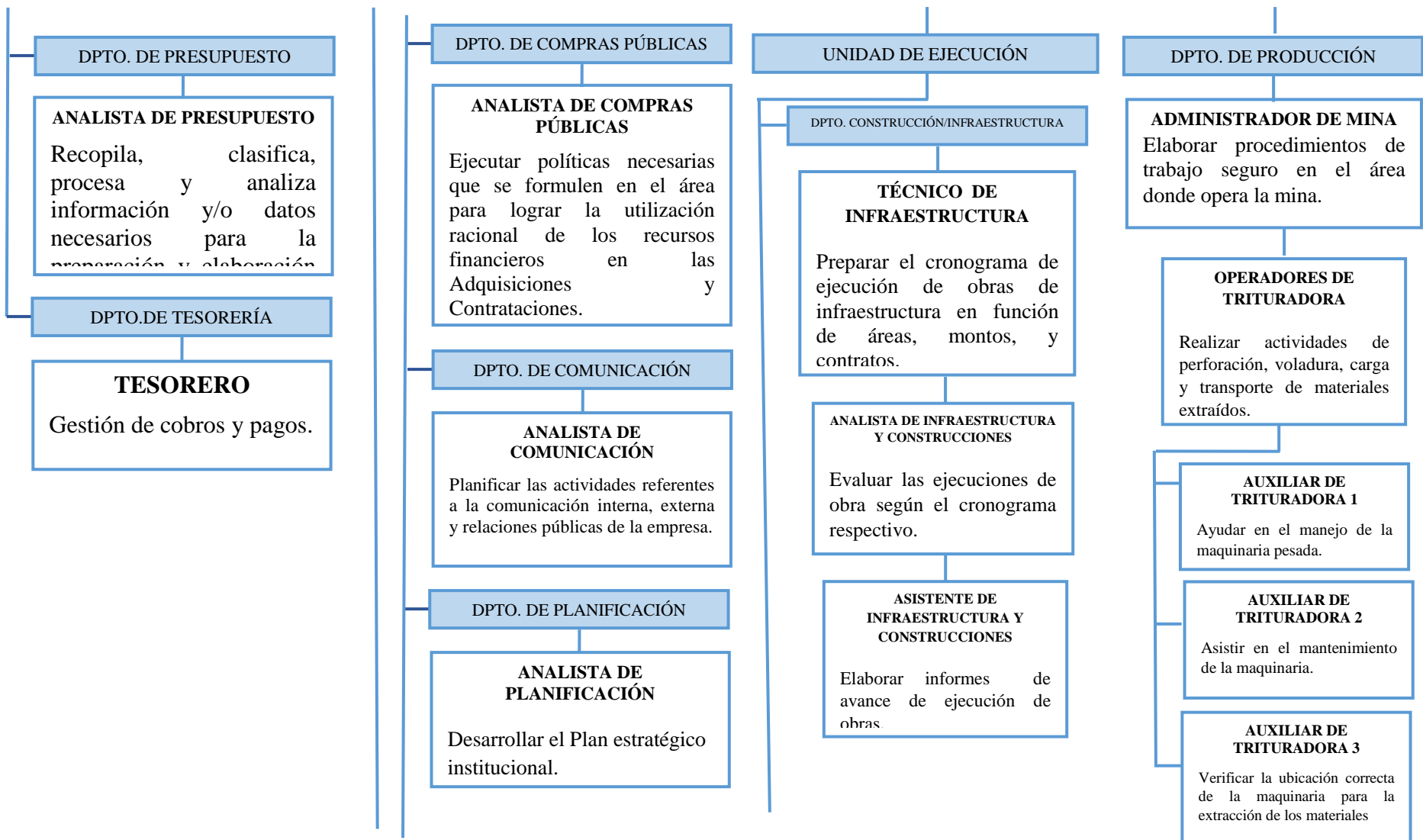
**Revisado por:**

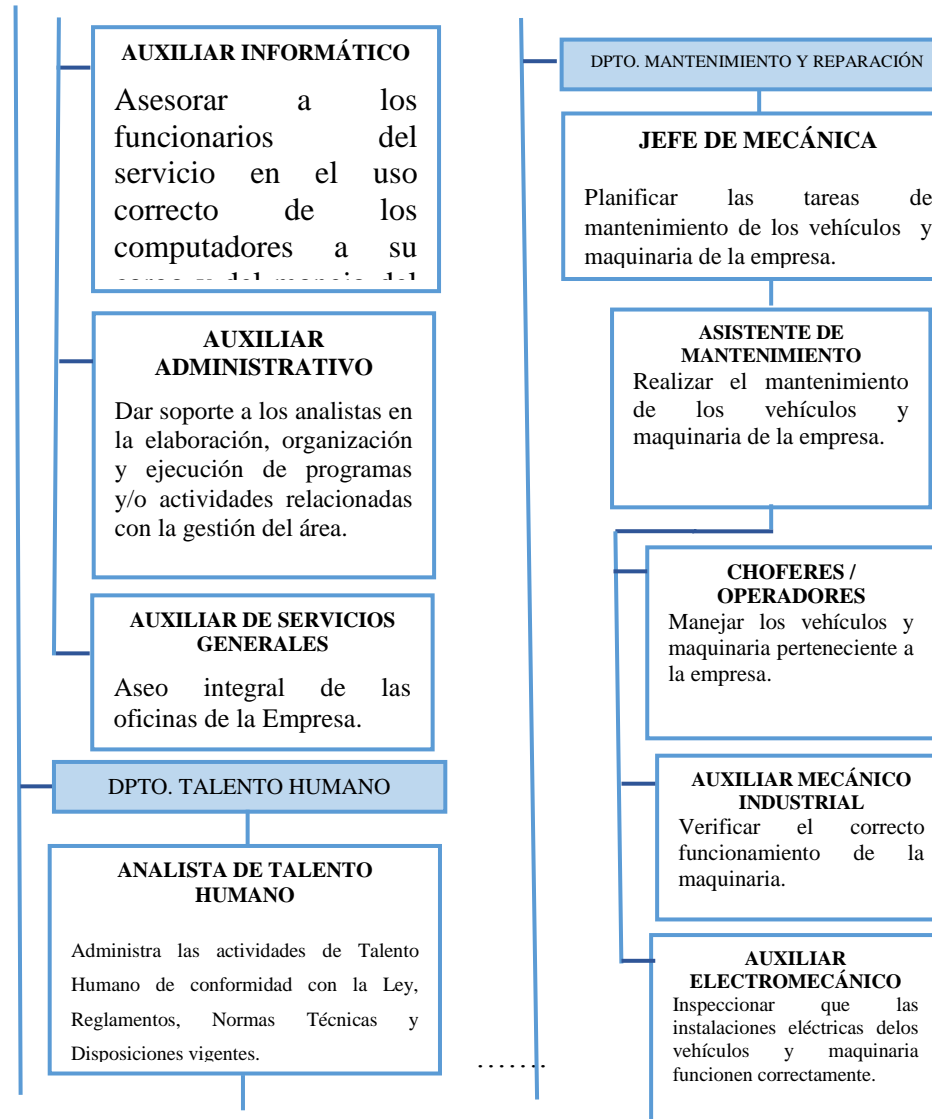
**Aprobado por:**

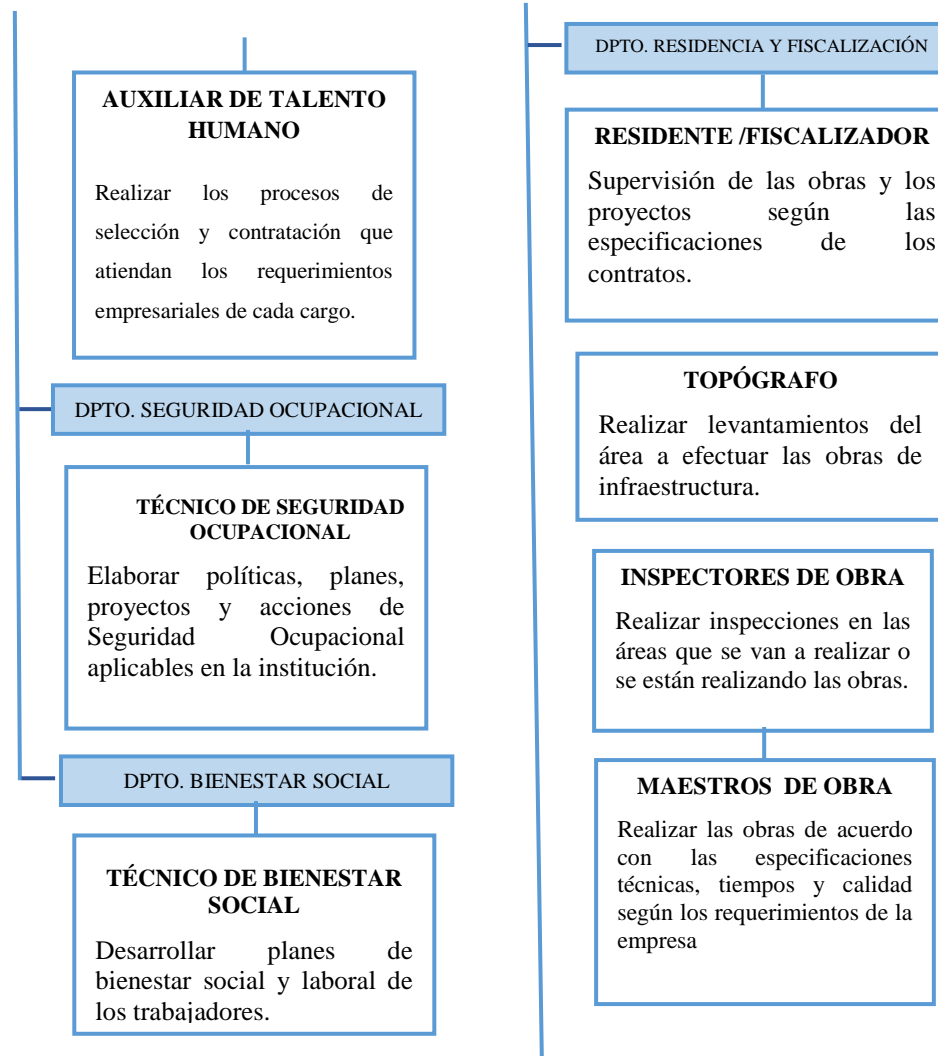
### 3.3.10 Organigrama funcional

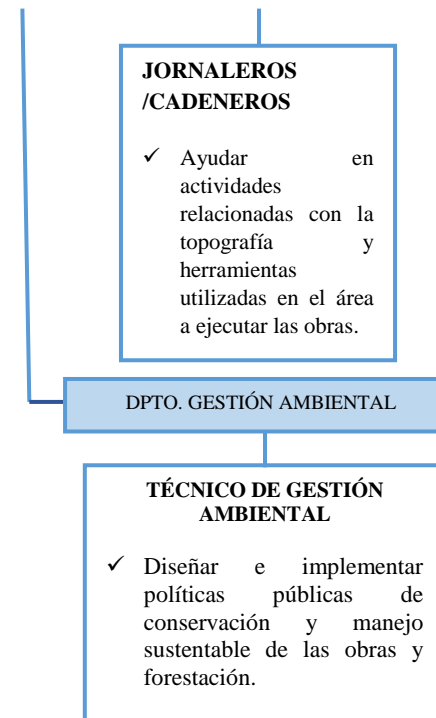












**Figura 14:** Organigrama funcional  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

### **3.3.11 Manual de funciones**

#### **3.3.11.1 Directorio**

##### **Disposiciones generales**

##### **Integrantes**

- a) El/la Prefecto(a) Provincial de Imbabura, o su delegado(a).
- b) El/la Director(a) Planificación del Gobierno Provincial de Imbabura.
- c) El/la Director(a) Financiero(a) del Gobierno Provincial de Imbabura.
- d) Integrarán en Directorio con voz, pero sin voto, el Gerente(a) de la empresa pública de viabilidad “IMBAVIAL EP”, que actuará como secretario(a) del Directorio

**Sesiones de Directorio:** Las sesiones del Directorio, serán ordinarias y extraordinarias. Las sesiones ordinarias se realizarán trimestralmente, y las sesiones extraordinarias cuando las convoque el Presidente o Presidenta por propia iniciativa o a petición de la mitad más uno de los miembros.

**De las Convocatorias y Actas:** el Directorio será convocado por el Presidente(a) o, el Secretario por disposición de este(a). Las convocatorias para las sesiones deberán efectuarse mediante comunicación escrita, fax o correo electrónico con al menos cuarenta y ocho horas de anticipación adjuntando el orden del día; de lo cual sentará razón en Secretario en el acta de la sesión. Las Actas serán Resoluciones, las suscribirán al final de cada sesión, los miembros que hubiesen intervenido, y las autorizarán el Presidente(a) y el Secretario(a), para su cumplimiento inmediato.

**Quórum de instalación y decisorio:** Para que las sesiones de Directorio puedan instalarse, se requerirá de la asistencia de por lo menos la mitad más uno de sus miembros, entre los que se contará necesariamente el Presidente(a), en caso de no reunirse el quórum se procederá a una segunda convocatoria, en un día próximo subsiguiente, instalándose la

sesión con el número de asistentes. Las resoluciones se tomarán por mayoría de votos de los miembros concurrentes, los votos blancos se suman a la mayoría. Ningún miembro puede abstenerse de votar ni abandonar la sesión una vez dispuesta la votación. Si un miembro del Directorio, su cónyuge o parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad o sus consocios en compañías o entidades que tuvieren interés sobre determinado asunto, dicho miembro no podrá participar en su discusión y decisión y deberá retirarse inmediatamente de la sesión por el tiempo que dure el tratamiento y resolución del asunto.

### **De las atribuciones del directorio**

- Aprobar el Plan Estratégico de la empresa, elaborado y presentado por la Gerencia General, y evaluar su ejecución.
- Establecer políticas y metas, en concordancia con las de los organismos superiores, formuladas por los órganos competentes, evaluando su cumplimiento.
- Conocer y Aprobar el Plan Operativo Anual, presentado por la unidad Administrativa Financiera.
- Aprobar las políticas aplicables a los planes estratégicos, objetivos de gestión, presupuesto anual, estructura organizacional, y responsabilidad social institucional.
- Aprobar el presupuesto y sus reformas;
- Aprobar y modificar la estructura y el manual orgánico por procesos, sobre la base del proyecto presentado por el/la directora(a) Administrativo(a) Financiero(a).
- Aprobar y modificar los reglamentos para el adecuado funcionamiento institucional. 8. Autorizar la contratación de los créditos o líneas de crédito, así como las inversiones que se consideren necesarias para el cumplimiento de los fines y objetivos institucionales
- Autorizar la enajenación y donación de bienes de conformidad con la normativa aplicable, que sea solicitada por la administradora del Patronato Provincial
- Conocer y resolver sobre el informe anual de la Dirección Administrativa Financiera, así como los Estados Financieros cortados al 31 de diciembre de cada año, el mismo que deberá presentarse hasta el 31 de marzo del año siguiente
- Las demás que le correspondan como máximo órgano de gobierno de la institución.

### 3.3.11.2 Funciones

- Gerente


					
CARGO	Gerente	Reporta a	Directorio	Nivel	<b>DIRECTIVO</b>
Objetivo	Dirigir la empresa, siendo responsable de la gestión administrativa, económica, financiera, comercial, técnica y operativa de la institución.				
FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Representar legal, judicial y extrajudicial a la empresa pública.</li> <li>- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y demás normativa aplicable.</li> <li>- Administra e informa al Directorio anualmente o cuando éste lo solicite, sobre los resultados de la gestión, de la aplicación de las políticas y los resultados de los planes y proyectos y presupuestos, en ejecución o ya ejecutados.</li> <li>- Presentar al Directorio los Estados financieros.</li> <li>- Elaborar y proponer al Directorio el Plan Operativo anual, el presupuesto y sus reformas.</li> <li>- Aprobar y reformar el Plan Anual de Contrataciones (PAC), previo informe favorable del Directorio en los plazos y formas previstas en la Ley;</li> <li>- Expedir instructivos que requiera la institución, sin perjuicio de las atribuciones del Directorio.</li> <li>- Iniciar, continuar, desistir y transigir en procesos judiciales, en procedimientos administrativos, alternativos de solución de conflictos de mediación o arbitraje, de conformidad con la Ley. Procurará utilizar dichos procedimientos alternativos antes de iniciar un proceso judicial, en todo lo que sea materia intangible.</li> <li>- Nombrar, remover, contratar, y sustituir al talento humano.</li> <li>- Delegar funciones a sus subordinados.</li> <li>- Autorizar la enajenación y donación de bienes de conformidad con la normativa aplicable.</li> <li>- Contratar obras y servicios previstos en el presupuesto.</li> <li>- Creación de cargos, la expedición de nombramientos previo concurso de merecimientos y oposición.</li> <li>- Las demás que le correspondan como máxima autoridad administrativa de la institución.</li> </ul>					
REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO		<p><b>Formación profesional:</b> Tercer nivel en administración de empresas, arquitectura o áreas a fines al cargo a desempeñar.</p> <p><b>Experiencia:</b> Experiencia mínima de cuatro (4) años como Subgerente o Gerente de empresas públicas, de Servicios o ejerciendo libre ejercicio profesional.</p> <p><b>Habilidades y características:</b> Liderazgo, empatía, toma de decisiones, capacidad para gestionar, manejar y dirigir recursos, ser organizado y ética.</p>			

Figura 15: Gerente

Elaborado por: La Autora (2018)


- **Asesor jurídico**

					
<b>CARGO</b>	Asesor Jurídico	<b>Reporta a</b>	Gerente	<b>Nivel</b>	<b>ASESOR</b>
<b>Objetivo</b>	Asesorar al nivel directivo acerca de los asuntos legales que surjan respecto a las actividades de la empresa, a sus normas internas, y su relación con otras instituciones.				
<b>FUNCIONES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesorar acerca de los procesos jurídicos a la empresa.</li> <li>- Aconsejar acerca de la aplicación de los procesos de contratación pública con sus respectivos lineamientos dentro del campo precontractual, contractual, y post contractual.</li> <li>- Recopilar documentos que sirvan de apoyo para la defensa institucional en caso de ser necesario.</li> <li>- Examinar procedimientos judiciales y administrativos, proponiendo acciones a seguir.</li> <li>- Realizar trámites legales internos y externos que requiera la empresa.</li> <li>- Asesora al personal de la institución en lo concerniente a leyes, reglamentos, y demás normas jurídicas y su aplicación.</li> <li>- Elabora contratos, convenios, acuerdos interinstitucionales y resoluciones y otros procedimientos jurídicos que influyan en las actividades de la empresa.</li> <li>- Elabora contratos, convenios, acuerdos ministeriales, resoluciones.</li> <li>- Informa acerca del desarrollo y resoluciones de los procesos judiciales, laborales constitucionales y administrativos.</li> <li>- Emite criterios jurídicos para convenios interinstitucionales.</li> </ul>					
<b>REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		<p><b>Formación profesional:</b> Título de tercer nivel en abogacía.</p> <p><b>Experiencia:</b> Un año en cargos relacionados con asesoría legal a empresas de servicios.</p> <p><b>Habilidades y características:</b> Capacidad analítica, fluidez verbal y escrita, capacidad para resolver conflictos.</p>			

**Figura 16:** Asesor jurídico


**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Secretaria**

							
<b>CARGO</b>	Secretaria	<b>Reporta a</b>	Gerente	<b>Nivel</b>		<b>Apoyo</b>	
<b>Objetivo</b>	Administrar eficientemente la documentación de la empresa y prestar apoyo en tareas ejecutivas, administrativas que se requieran.						
<b>FUNCIONES</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiza la agenda del nivel directivo.</li> <li>- Brindar atención amable y correcta al público, para que la información sea fluida y clara.</li> <li>- Mantener ordenada la correspondencia y el archivo de la empresa.</li> <li>- Manejar y distribuir adecuadamente la correspondencia interna y externa.</li> <li>- Atender y realizar llamadas telefónicas y transmitir los mensajes telefónicos de manera oportuna.</li> <li>- Redactar solicitudes, oficios, memorandos, entre otros documentos.</li> <li>- Realiza recordatorios a reuniones de Directorio.</li> <li>- Lleva un control de archivo de actas, correspondencia, expedientes, en orden cronológico de fechas, así como la nómina de las personas que estuvieron presentes en cada reunión.</li> <li>- Prepara y revisar documentos para reuniones, tomar nota y levantar actas.</li> <li>- Recibir y dar trámite a los documentos dirigidos al nivel directivo.</li> </ul>							
<b>REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		<p><b>Formación profesional:</b> Bachiller o técnico en secretariado ejecutivo.</p> <p><b>Experiencia:</b> 6 meses en cargos similares.</p> <p><b>Habilidades y características:</b> Manejo de utilitarios de office, organización, orden, proactividad, capacidad de comunicar la información, amabilidad, eficiencia, manejo de conflictos, manejo de la información y comunicación.</p>					

**Figura 17:** Secretaria  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Director administrativo financiero**

					
<b>CARGO</b>	Director Administrativo Financiero	<b>Reporta a</b>	Gerente	<b>Dirección</b>	Administrativa Financiera
<b>Objetivo</b>	Supervisar y controlar el manejo de los recursos económicos, materiales, financieros y talento humano, utilizando procedimientos operativos y administrativos para obtener la eficiencia en las operaciones y aprovechamiento de los recursos.				
<b>ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigir y supervisar la ejecución de los planes y programas del área.</li> <li>- Organizar, dirigir y supervisar provisión, registro, custodia y mantenimiento, cuidado, preservación, traspaso y baja de los bienes, equipos informativos, documentación</li> <li>- Asesorar al Gerente General en la gestión administrativa y recursos humanos.</li> <li>- Establecer directrices administrativas en función de las políticas y estrategias.</li> <li>- Establecer un sistema de control interno que provea las seguridades respecto a la utilización de los bienes y la buena ejecución de las actividades del talento humano.</li> <li>- Participar en el Comité de Contrataciones y Adquisiciones de bienes y servicios, cumpliendo con los procedimientos señalados en la Ley de Contratación Pública.</li> <li>- Diseñar la descripción y análisis de los puestos de trabajo según los requerimientos.</li> <li>- Aprobar adquisiciones en la cuantía que lo determine las normas internas, exclusivamente de bienes y prestación de servicios.</li> <li>- Presentar periódicamente al Gerente General, el informe de resultados de su gestión.</li> <li>- Cumplir y hacer cumplir la Ley y las normas reglamentarias.</li> <li>- Planificar, dirigir y controlar las actividades financieras, presupuestarias y Contables.</li> <li>- Supervisar y coordinar las actividades que desarrolla la Dirección.</li> <li>- Establecer procedimientos de control interno previo y concurrente.</li> <li>- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones y normas técnicas de control interno.</li> <li>- Dirigir y coordinar la elaboración oportuna de roles de pagos.</li> <li>- Presentar informes financieros al Directorio.</li> <li>- Establecer el calendario de pagos y su respectivo financiamiento.</li> <li>- Actuar como ordenador de pagos y revisar los pagos juntamente con el Tesorero.</li> <li>- Velar y asegurar la correcta y oportuna utilización de los recursos financieros de la Institución.</li> <li>- Diseñar el plan de contratación de personal y capacitación anual.</li> <li>- Asesorar al Directorio en lo relacionado con aspectos financieros de la entidad;</li> <li>- Participar en avalúos, bajas, remates y entrega-recepción de los bienes de la entidad.</li> <li>- Controlar la correcta utilización de los fondos rotativos y caja chica a cargo de las direcciones y otras unidades administrativas de la institución.</li> </ul>					
<b>REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		<p><b>Formación Profesional:</b> Estudios superiores en ciencias administrativas, económicas o financieras.</p> <p><b>Experiencia:</b> 3 años en cargos similares en instituciones públicas.</p> <p><b>Habilidades y características:</b> Liderazgo, orientación por resultados, capacidad de comunicar trabajo en equipo.</p>			

**Figura 18:** Director administrativo financiero  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Subdirector administrativo**

					
<b>CARGO</b>	Subdirector Administrativo	<b>Reporta a</b>	Director Administrativo Financiero	<b>Dirección</b>	Administrativa Financiera
<b>Objetivo</b>	Gestionar la eficiencia de los procesos de carácter administrativo				
<b>FUNCIONES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar y controlar las actividades de la unidad administrativa.</li> <li>- Supervisar el cumplimiento de políticas administrativas y estrategias empresariales.</li> <li>- Verificar que el personal a su cargo cumpla con las funciones asignadas.</li> <li>- Gestionar y supervisar procesos de contratación de los diferentes programas y proyectos.</li> <li>- Establecer mecanismos e instrumentos que contribuyan con la eficiencia y la eficacia en la administración de los recursos disponibles en la empresa.</li> <li>- Efectuar seguimientos de planes, programas y proyectos institucionales de acuerdo a los lineamientos y procedimientos establecidos.</li> <li>- Responder por el buen uso de los activos fijos a su cargo.</li> <li>- Demás funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato.</li> </ul>					
<b>REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		<p><b>Formación profesional:</b> Tercer nivel en administración de empresas o carreras afines.</p> <p><b>Experiencia:</b> 2 años de experiencia ocupando funciones similares en instituciones públicas.</p> <p><b>Habilidades y características:</b> Capacidad para comunicar, eficiencia, ética, manejo de conflictos, proactividad, administración de tiempo y recursos.</p>			

**Figura 19:** Subdirector administrativo  
**Fuente:** IMBAVIAL EP  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Analista administrativo**


					
<b>CARGO</b>	Analista Administrativo	<b>Reporta a</b>	Subdirector Administrativo	<b>Dirección</b>	Administrativa Financiera
				<b>Unidad</b>	Administrativa
<b>Objetivo</b>	Ejecutar procesos administrativos aplicando normas y procedimientos definidos, que permitan lograr resultados oportunos, garantizando el desarrollo eficiente de las actividades de la empresa.				
<b>FUNCIONES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar las actividades referentes a los procesos asignados.</li> <li>- Organizar las actividades asignadas de acuerdo con los tiempos previstos.</li> <li>- Ejecutar las actividades planificadas o asignadas, de acuerdo con las políticas, procedimientos y estándares de calidad requeridos.</li> <li>- Analizar y dar contestación a informes, reportes y documentos solicitados.</li> <li>- Evaluar el trabajo realizado con el objetivo de dar un mejoramiento continuo a los procesos.</li> <li>- Verificar el manejo de los recursos económicos que se realicen en base a las políticas y normas establecidas.</li> <li>- Recopilar y analizar información administrativa financiera de la empresa.</li> <li>- Describir en detalle cada proceso de la empresa.</li> <li>- Socializar los procesos y subprocesos.</li> <li>- Elaborar y estructurar el manual de procesos.</li> <li>- Demás actividades relacionadas al área y asignadas por el director de su área.</li> </ul>					
<b>REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		<p><b>Formación profesional:</b> Tercer nivel en administración de empresas.</p> <p><b>Experiencia:</b> 2 años desempeñando funciones similares.</p> <p><b>Habilidades y características:</b> Capacidad analítica, eficiencia, Manejo de office, trabajo en equipo, iniciativa, capacidad de comunicar.</p>			

**Figura 20:** Analista administrativo

**Fuente:** IMBAVIAL EP

**Elaborado por:** La Autora (2018)


- **Bodeguero**

					
<b>CARGO</b>	Bodeguero	<b>Reporta a</b>	Subdirector Administrativo	<b>Dirección</b>	Administrativa Financiera
				<b>Unidad</b>	Administrativa
<b>Objetivo</b>	Custodiar, distribuir y velar por el manejo adecuado de suministros y activos fijos que se encuentren en la bodega.				
<b>FUNCIONES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realiza la toma física de inventarios de bienes y suministros de la empresa.</li> <li>- Planificar, programar y ejecutar la supervisión y el control de los bienes que son propiedad de la empresa, de acuerdo con normas, leyes y procesos vigentes para determinar reposiciones, bajas o remates.</li> <li>- Analiza pedidos de suministros de las diferentes unidades para determinar factibilidad de compra.</li> <li>- Certifica responsabilidad de bienes-muebles y materiales de cada uno de los empleados y trabajadores.</li> <li>- Control de estado de bienes de la empresa.</li> <li>- Realiza la toma física de inventarios, tanto de bienes de la empresa.</li> <li>- Control del proceso de elaboración de actas de entrega recepción.</li> <li>- Elabora informes técnicos de control de bienes para consideración de autoridades pertinentes.</li> <li>- Planifica cronogramas de control y supervisión de bienes.</li> <li>- Colabora en el diseño y rediseño de sistemas de control de bienes para un mejor desenvolvimiento del área.</li> <li>- Gestiona con instituciones o empresas públicas o privadas traspasos, donaciones, comodatos, prestamos.</li> <li>- Mantiene actualizado el inventario de bienes de activos fijos.</li> <li>- Coordina las actividades de control de manejo de bienes con el auditor interno.</li> <li>- Propone el establecimiento de políticas de control de bienes para mejoramiento de procesos en el área.</li> <li>- Elabora informes identificando si existen bienes para dar de baja.</li> <li>- Realiza el proceso para el remate de activos fijos bienes sujetos de control y bienes de consumo interno.</li> <li>- Demás actividades relacionadas al área y asignadas por el director de su área.</li> </ul>					
<b>REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		<b>Formación profesional:</b> Título de Bachiller. <b>Experiencia:</b> 2 años en funciones afines al cargo. <b>Habilidades y características:</b> Manejo de Excel intermedio, capacidad de comunicar, orden, responsabilidad, trabajo en equipo, eficiencia.			

**Figura 21:** Bodeguero

**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Analista de compras públicas**

					
<b>CARGO</b>	Analista de Compras Públicas	<b>Reporta a</b>	Subdirector Administrativo	<b>Dirección</b>	Administrativa Financiera
				<b>Unidad</b>	Administrativa
<b>Objetivo</b>	Gestionar los procesos de contratación pública, conforme a los requerimientos de la empresa, políticas y normas legales.				
<b>FUNCIONES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutar políticas necesarias que se formulen en el área para lograr la utilización racional de los recursos financieros en las adquisiciones y contrataciones.</li> <li>- Manejar el portal de compras públicas.</li> <li>- Mantener actualizada la base de datos, proformas, facturas y más documentos generados, clasificándolas ordenadamente en forma cronológica de las compras efectuadas o que estén por efectuarse.</li> <li>- Elaborar y presentar periódicamente y a solicitud de las instancias superiores los reportes adecuados sobre las gestiones realizadas a lo largo de la semana.</li> <li>- Elaborar, dar seguimiento y reportar cumplimiento del Plan Anual de Contrataciones de la Institución.</li> <li>- Cotizar productos y servicios que requiera la institución.</li> <li>- Elaborar y revisar los pliegos, actas de contratación y documentos precontractuales.</li> <li>- Elaborar informes sobre los procesos de contratación pública para adquisición de bienes, servicios y consultoría.</li> <li>- Elaborar y revisar los pliegos dentro de procesos de contratación institucional.</li> <li>- Elaborar proyectos de resoluciones de inicio, adjudicación y declaratoria de desierto en el ámbito de contratación pública.</li> <li>- Elaborar documentos administrativos relacionados con la gestión de procesos de contratación pública.</li> <li>- Gestionar los procesos en etapa precontractual y contractual en el portal Compras Públicas.</li> </ul>					

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar el Plan Anual de Contratación de la Institución con apoyo del área de planificación.</li> <li>- Generar y analizar los reportes necesarios de los procesos de contrataciones la Institución.</li> <li>- Elaborar procesos relacionados a la adquisición de bienes o servicios mediante giros de negocio o alianzas estratégicas.</li> <li>- Atención y revisión diaria del Portal de compras públicas</li> <li>- Recopilar información de necesidades de bienes y servicios de las Direcciones requirentes.</li> <li>- Elaborar documentos administrativos para la autorización de las adquisiciones.</li> <li>- Mantener actualizada la base de datos, proformas, facturas y más documentos generados clasificándolas ordenadamente en forma cronológica de las compras efectuadas o que estén por efectuarse.</li> <li>- Elaborar y presentar periódicamente y a solicitud de las instancias superiores los reportes adecuados sobre las gestiones realizadas a lo largo de la semana.</li> <li>- Brindar apoyo incondicional con las tareas establecidas en el área de Compras Públicas.</li> <li>- Publicar mensualmente las contrataciones por Ínfima cuantía en el portal del SERCOP, para cumplir con las resoluciones emanadas</li> <li>- Demás actividades relacionadas al área y asignadas por el Subdirector Administrativo y Director Administrativo Financiero.</li> </ul>	
<p><b>REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b></p>	<p><b>Formación profesional:</b> Título de tercer nivel en administración de empresas, abogacía o carreras afines.</p> <p><b>Experiencia:</b> 2 años de experiencia.</p> <p><b>Habilidades y características:</b> Conocimiento y manejo de la normativa, dominio del portal de compras públicas, orden, eficiencia, capacidad de negociar y comunicar, trabajo en equipo, puntualidad, responsabilidad.</p>


**Figura 22:** Analista de compras públicas  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Analista de comunicación**

					
<b>CARGO</b>	Analista de Comunicación	<b>Reporta a</b>	Subdirector Administrativo	<b>Dirección</b>	Administrativa Financiera
				<b>Unidad</b>	Administrativa
<b>Objetivo</b>	Difundir una imagen positiva de la empresa en la población, a través de programas de comunicación interna y externa.				
<b>FUNCIONES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar las actividades referentes a la comunicación interna, externa y relaciones públicas de la empresa.</li> <li>- Diseñar, difundir y ejecutar los planes estratégicos de responsabilidad social empresarial.</li> <li>- Manejar, supervisar y administrar la página web y redes sociales de la empresa.</li> <li>- Desarrollo de campañas de publicitarias de la gestión realizada por la empresa y promoción de la imagen institucional.</li> <li>- Coordinar programa y supervisa la ejecución de actos institucionales, protocolarios, sociales de carácter provincial y nacional.</li> <li>- Difunde en los diferentes medios, información actualizada creación de una imagen pública institucional de prestigio, confiable y dinámica.</li> <li>- Organiza ruedas de prensa para la Gerencia y Directorio.</li> <li>- Evaluar la percepción de los usuarios en cuanto al nivel de calidad de servicios e imagen institucional.</li> </ul>					
<b>REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		<p><b>Formación profesional:</b> Título de tercer nivel en comunicación o relaciones públicas.</p> <p><b>Experiencia:</b> 2 años de experiencia en funciones relacionadas al puesto a desempeñar.</p> <p><b>Habilidades y características:</b> Manejo de herramientas de office, manejo de comunicación y redes sociales, capacidad de expresión oral y escrita, empatía, amabilidad.</p>			

**Figura 23:** Analista de comunicación  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Analista de planificación**

					
<b>CARGO</b>	Analista de Planificación	<b>Reporta a</b>	Subdirector Administrativo	<b>Dirección</b>	Administrativa Financiera
				<b>Unidad</b>	Administrativa
<b>Objetivo</b>	Ejecutar procesos de elaboración de planes, estrategias, programas y proyectos instituciones.				
<b>FUNCIONES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar el plan estratégico.</li> <li>- Diseñar el Plan operativo anual y dar seguimiento a su ejecución.</li> <li>- Apoyar en la elaboración del Plan Estratégico institucional.</li> <li>- Elaborar el Plan anual de inversiones para aprobación del inmediato superior.</li> <li>- Elaborar Manuales, instructivos y procedimientos institucionales relacionados con su ámbito para la aprobación del Director.</li> <li>- Desarrollar informes de monitoreo, seguimiento y evaluación, sobre los resultados de planes, programas y proyectos para un mejor desarrollo de los objetivos institucionales.</li> <li>- Diseñar herramientas e instrumentos que faciliten el buen gobierno corporativo.</li> <li>- Facilitar la información necesaria al director de la unidad de planificación, previa a la toma de decisiones.</li> <li>- Elaboración del Plan Anual de Compras y realizar el seguimiento respectivo.</li> <li>- Consolidar las necesidades de las áreas para la formulación de los planes empresariales.</li> <li>- Recopilar la información para la elaboración de las proformas y presupuesto institucional.</li> <li>- Llevar una base de datos actualizada que permita el manejo de la información de la unidad.</li> <li>- Brindar apoyo y asistencia en el desarrollo de los planes, programas y proyectos específicos.</li> <li>- Coordinar la elaboración de los planes, programas y proyectos específicos que se requieran, considerando los lineamientos de la Gerencia, y darles seguimiento</li> <li>- Las demás que le sean asignadas por la autoridad competente de acuerdo a su cargo.</li> </ul>					
<b>REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		<p><b>Formación profesional:</b> Tercer nivel en administración de empresas públicas.</p> <p><b>Experiencia:</b> 3 años desempeñando funciones en empresas públicas relacionadas con el puesto</p> <p><b>Habilidades y características:</b> Conocimientos en planificación y control de proyectos, manejo de herramientas office y programas de planeación, pensamiento analítico y estratégico, manejo de conflictos, capacidad de comunicar.</p>			


**Figura 24:** Analista de planificación  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Asistente informático**

					
<b>CARGO</b>	Auxiliar Informático	<b>Reporta a</b>	Subdirector Administrativo	<b>Dirección</b>	Administrativa Financiera
				<b>Unidad</b>	Administrativa
<b>Objetivo</b>	Brindar soporte técnico a todos los usuarios, asistencia en hardware y software.				
<b>FUNCIONES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesorar a los funcionarios del servicio en el uso correcto de los computadores a su cargo y del manejo del software.</li> <li>- Instalar, configurar y mantener actualizado el hardware y software de la empresa.</li> <li>- Detectar y reparar fallas y errores en el sistema, hardware y software, de los equipos de la empresa y de ser necesario informar sobre las reparaciones que requieran ser realizadas fuera de la institución.</li> <li>- Instalar, inspeccionar la instalación de redes y capacitar a los usuarios acerca del uso y funcionamiento de estas.</li> <li>- Administra la base de datos, sistema operativo, antivirus, red local, y conexión de redes de la empresa.</li> <li>- Vigilar el correcto funcionamiento de la red cableada e inalámbrica.</li> <li>- Proporciona soporte informático para las presentaciones y eventos.</li> <li>- Opera medios audiovisuales.</li> <li>- Realizar mantenimiento preventivo y correctivo de hardware y software, servidores locales y página web cuando sea requerido.</li> <li>- Instalación y manejo de los sistemas de información de acuerdo con las necesidades de la empresa.</li> <li>- Mantener actualizados los antivirus del sistema informático.</li> </ul>					
<b>REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		<p><b>Formación profesional:</b> Tecnología o tercer nivel en ingeniería en sistemas.</p> <p><b>Experiencia:</b> 3 años de experiencia.</p> <p><b>Habilidades y características:</b> Dominio intermedio del idioma inglés, profesionalismo, ética, eficiencia, trabajo en equipo, proactividad, responsabilidad.</p>			


**Figura 25:** Asistente informático  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Auxiliar administrativo**

					
<b>CARGO</b>	Auxiliar Administrativo	<b>Reporta a</b>	Subdirector Administrativo	<b>Dirección</b>	Administrativa Financiera
				<b>Unidad</b>	Administrativa
<b>Objetivo</b>	Dar asistencia en procesos administrativos, elaborando documentación necesaria que permitan la agilidad de los mismos.				
<b>FUNCIONES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar soporte a los analistas en la elaboración, organización y ejecución de programas y/o actividades relacionadas con la gestión del área.</li> <li>- Gestionar los archivos físicos y digitales de actividades y tareas del área administrativa.</li> <li>- Mantener actualizado los expedientes, archivo, documentación y demás trámites que se realicen en su área.</li> <li>- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.</li> <li>- Receptar y despachar la documentación interna y externa desde y hacia las Unidades respectivas.</li> <li>- Realizar Actas de los Comités realizados.</li> <li>- Organizar la agenda de acuerdo con prioridades, concede y coordina las entrevistas del director.</li> <li>- Controlar y preparar la correspondencia a ser suscrita por la Autoridad correspondiente, manteniendo privacidad y discrecionalidad de los documentos.</li> <li>- Coordinar reuniones internas y externas a las que debe asistir la Autoridad correspondiente.</li> <li>- Administrar la agenda de la Unidad Administrativa respectiva.</li> <li>- Manejar archivo de documentación importante de la Unidad Administrativa respectiva.</li> <li>- Solicitar y distribuir útiles de oficina necesarios en el área de la Unidad Administrativa respectiva.</li> <li>- Las demás que le sean asignadas por la autoridad competente de acuerdo a su cargo.</li> </ul>					
<b>REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		<p><b>Formación profesional:</b> Tecnología en administración de empresas.</p> <p><b>Experiencia:</b> 2 años de experiencia</p> <p><b>Habilidades y características:</b> Capacidad analítica y de comunicación, manejo de herramientas de office, amabilidad, responsabilidad, proactividad, manejo de conflictos.</p>			

**Figura 26:** Auxiliar administrativo  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Auxiliar de servicios generales**

					
CARGO	Auxiliar de Servicios Generales	Reporta a	Subdirector Administrativo	Dirección	Administrativa Financiera
	Unidad		Administrativa		
Objetivo	Realizar labores de aseo general de las instalaciones de la empresa.				
FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aseo integral de las oficinas de la Empresa</li> <li>- Realizar tareas que le sean asignadas por su jefe inmediato y así garantizar un trabajo de calidad.</li> <li>- Realizar encargos y recados de carácter oficial.</li> <li>- Efectuar la recogida, entrega, tratamiento, manipulación y clasificación simple de documentación y/o franqueo de la correspondencia.</li> <li>- Llevar a cabo la apertura y cierre de puertas y el acceso de personas a las instalaciones de la Empresa.</li> <li>- Realizar el suministro, traslado, montaje y desmontaje de material, mobiliario y equipamiento dentro de las instalaciones.</li> <li>- Conocer, controlar y vigilar el estado de los locales y el funcionamiento de las instalaciones.</li> <li>- Realizar funciones básicas de mantenimiento.</li> <li>- Demás actividades de soporte y requerimiento, encomendadas por sus superiores.</li> </ul>					
REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO		<b>Formación profesional:</b> Título de Bachiller <b>Experiencia:</b> 3 meses de experiencia en cargos similares. <b>Habilidades y características:</b> Eficiencia, responsabilidad, orden, agilidad.			

**Figura 27:** Auxiliar de servicios generales  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Analista de talento humano**

					
<b>CARGO</b>	Analista de Talento Humano	<b>Reporta a</b>	Director Administrativo Financiero	<b>Dirección</b>	Administrativa Financiera
				<b>Unidad</b>	Administrativa
<b>Objetivo</b>	Planificar, dirigir y controlar los procesos vinculados a la administración de talento humano.				
<b>FUNCIONES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administra las actividades de Talento Humano de conformidad con la Ley, Reglamentos, normas técnicas y disposiciones vigentes.</li> <li>- Proporcionar un clima laboral de calidad, cooperación y trabajo en equipo.</li> <li>- Garantizar que el personal cumpla con las conductas requeridas para desempeñarse.</li> <li>- Elaborar reglamentos y procedimientos relacionados con el manejo de talento humano.</li> <li>- Alinear los procesos de talento humano acorde a las normas y políticas de la empresa.</li> <li>- Proporcionar las condiciones idóneas de trabajo referente a salud y seguridad.</li> <li>- Supervisar el proceso de selección y contratación según los requerimientos empresariales y verificando la aplicación de lineamientos y normativa vigente.</li> <li>- Supervisar la correcta elaboración de la nómina y su trámite de pago.</li> <li>- Diseño de parámetros e indicadores del sistema de evaluación del desempeño.</li> <li>- Mantener al día los cambios Administrativos de ingresos y salidas del personal en el Instituto Ecuatoriano de seguridad Social y el Ministerio de Relaciones Laborales.</li> <li>- Realizar las acciones de personal para los casos de directivos, asesores y demás personal de libre designación.</li> <li>- Identifica las retenciones Judiciales para los descuentos respectivos.</li> <li>- Determinar que funcionarios reciben los fondos de reserva mensual según el listado emitido por el IESS.</li> <li>- Realiza todo el proceso para la evaluación de desempeño de los funcionarios y trabajadores de la empresa.</li> <li>- Controla el proceso de capacitación en relación con lo establecido en el plan.</li> <li>- Realiza y controla el proceso de administración de talento humano humanos.</li> <li>- Realiza y controla los permisos y certificados médicos.</li> <li>- Cumplir con las funciones adicionales inherentes a la posición, que sean encomendadas por el director de su área o el Gerente General.</li> </ul>					
<b>REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		<p><b>Formación profesional:</b> Tercer nivel en psicológica industrial o administración de empresas.</p> <p><b>Experiencia:</b> 3 años de experiencia desempeñando funciones relacionadas al puesto de trabajo.</p> <p><b>Habilidades y características:</b> Pensamiento analítico, manejo y supervisión de personal, conocimiento de la normativa, capacidad para comunicar, dominio de sistemas de talento humano, amabilidad, empatía ética.</p>			

**Figura 28:** Analista de talento humano

**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Auxiliar de talento humano**

					
<b>CARGO</b>	Auxiliar de Talento Humano	<b>Reporta a</b>	Analista de Talento Humano	<b>Dirección</b>	Administrativa Financiera
				<b>Unidad</b>	Administrativa
<b>Objetivo</b>	Apoyar al Analista de Talento Humano y asuntos administrativos, procesos operativos y de administración de personal.				
<b>FUNCIONES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar los procesos de selección y contratación que atiendan los requerimientos empresariales de cada cargo.</li> <li>- Ingresa a la página Web de IESS, para registrar avisos de entrada, salida del personal y registrar las novedades, proceder a bajar las planillas de préstamos Quirografarios, Hipotecarios y Fondos de Reserva.</li> <li>- Ingresa a la página Web de MRL, para registrar y legalizar los contratos y actas de finiquito</li> <li>- Mantiene actualizados los archivos del personal que ha recibido adiestramiento.</li> <li>- Apoyar en los procesos de evaluación de desempeño.</li> <li>- Colaborar con el desarrollo del plan de contratación de personal y capacitación anual.</li> <li>- Elaborar comunicaciones, notificaciones para el personal en temas relacionados con el desempeño, el IESS y las relaciones laborales.</li> <li>- Actualizar información relacionada con los reglamentos, normas y procedimientos en la Gestión del Talento Humano.</li> <li>- Verificar la información proporcionada por los trabajadores tales como datos personales, referencias laborales y personales y certificado de no tener antecedentes penales (Récord Policial).</li> <li>- Actualiza y registra en los expedientes del personal, reposos, permisos, inasistencias y demás información relacionada con el personal de la institución.</li> <li>- Recibir documentos, como cartas de renuncia, exámenes médicos, permiso por maternidad, y liquidación firmada por el trabajador para posterior escaneo y envío.</li> <li>- Llevar al día el registro de horas extras, fondos de reserva, control de asistencia.</li> <li>- Apoyar en la programación anual de vacaciones.</li> <li>- Elabora certificaciones laborales que soliciten los empleados de la empresa.</li> <li>- Dar trámites procesos correspondientes a viáticos.</li> </ul>					
<b>REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		<p><b>Formación profesional:</b> Técnico de psicología industrial o en administración de empresas.</p> <p><b>Experiencia:</b> 2 años en cargos similares.</p> <p><b>Habilidades y características:</b> Capacidad analítica, Dominio sistemas MRL e IESS, de conocimiento de ofimática, ética, orden.</p>			


**Figura 29:** Auxiliar de talento humano  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Técnico de seguridad ocupacional**

					
<b>CARGO</b>	Técnico de seguridad ocupacional	<b>Reporta a</b>	Director administrativo financiero	<b>Dirección</b>	Administrativa Financiera
				<b>Unidad</b>	Administrativa
<b>Objetivo</b>	Ejecutar actividades relacionadas con la seguridad en el interior y exterior de la empresa, donde se realicen trabajos de la empresa.				
<b>FUNCIONES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar políticas, planes, proyectos y acciones de Seguridad Ocupacional aplicables en la institución.</li> <li>- Verificar que los trabajadores que realizan sus actividades en los exteriores de la empresa cuenten con los implementos de seguridad adecuados.</li> <li>- Diseñar un manual de procedimientos para la prevención y atención de emergencias de acuerdo con las normas técnicas de la empresa.</li> <li>- Controlar que el ambiente de trabajo se realice en condiciones de higiene y seguridad acorde con la reglamentación empresarial.</li> <li>- Evaluar las vías y para y áreas de construcción garantizar que equipos y materiales no presenten riesgos para los empleados o público en general.</li> <li>- Llevará cabo programas de monitoreo y medición de factores medioambientales de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos, para controlar las condiciones de las áreas públicas, y propiedad privadas posiblemente afectadas con las obras a realizar.</li> <li>- Ejecutar programas de gestión de riesgos laborales.</li> <li>- Instruir sobre el uso de equipos de protección personal, de seguridad ocupacional.</li> <li>- Apoyar y participar en las capacitaciones, simulacros y entrenamiento de prevención de riesgos laborales.</li> <li>- Proporcionar los implementos adecuados para los trabajadores que realizan sus actividades en los exteriores de la empresa.</li> <li>- Realizar inspecciones físicas de seguridad en el área que se va a implementar las obras de infraestructura, y de ser necesario proponer acciones correctivas y preventivas.</li> <li>- Proponer controles para evitar accidentes de trabajo.</li> <li>- Realizar el inventario de implementos e insumos de seguridad.</li> </ul>					
<b>REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		<p><b>Formación profesional:</b> Egresado o graduado en seguridad industrial o administración de empresas.</p> <p><b>Experiencia:</b> 3 años de experiencia.</p> <p><b>Habilidades y características:</b> Conocimientos de la normativa, capacidad de comunicar, objetividad, responsabilidad, eficiencia, ética, buenas relaciones interpersonales, trabajo en equipo.</p>			


**Figura 30:** Técnico de seguridad ocupacional  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Técnico de bienestar social**

					
<b>CARGO</b>	Técnico de Bienestar Social	<b>Reporta a</b>	Director Administrativo Financiero	<b>Dirección</b>	Administrativa Financiera
				<b>Unidad</b>	Administrativa
<b>Objetivo</b>	Velar por el bienestar de los trabajadores, promoviendo un ambiente agradable y sano de trabajo.				
<b>FUNCIONES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar planes de bienestar social y laboral de los trabajadores.</li> <li>- Promover condiciones que favorezcan el desarrollo laboral y personal del trabajador.</li> <li>- Realizar actividades de fortalecimiento y mejoren del ambiente laboral de los trabajadores de la empresa.</li> <li>- Coordinar y gestionar procesos de participación y organización en los diferentes niveles de la empresa.</li> <li>- Ejecutar actividades que fortalezcan una cultura organizacional socialmente responsable.</li> <li>- Proponer programas y proyectos sociales dirigidos a mejorar las condiciones de vida de la comunidad aledaña a donde se realizan las obras de infraestructura.</li> </ul>					
<b>REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		<p><b>Formación profesional:</b> Egresado o graduado en psicología industrial, psicología o administración de empresas.</p> <p><b>Experiencia:</b> 3 años en cargos similares</p> <p><b>Habilidades y características:</b> Conocimiento de la normativa, trabajo en equipo, comunicación efectiva, ética, empatía, amabilidad, capacidad analítica, planificación, organización.</p>			

**Figura 31:** Técnico de bienestar social  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Contador**

					
<b>CARGO</b>	Contador	<b>Reporta a</b>	Director administrativo financiero	<b>Dirección</b>	Administrativa Financiera
				<b>Unidad</b>	Financiera contable
<b>Objetivo</b>	Ejecutar, registrar y controlar los movimientos contables de manera oportuna según la normativa y disposiciones legales vigentes, que permita presentar información confiable.				
<b>FUNCIONES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar el análisis y registro contable.</li> <li>- Ordenar y centralizar la información financiera en relación con las disponibilidades y los egresos.</li> <li>- Elaboración de comprobantes de diario y pago.</li> <li>- Prepara y presentar los estados financieros.</li> <li>- Emisión de retenciones en la fuente y de IVA.</li> <li>- Elaboración mensual de las declaraciones de impuestos de la institución.</li> <li>- Control previo al pago de las obligaciones con proveedores y cobranzas.</li> <li>- Elaborar indicadores financieros.</li> <li>- Demás actividades relacionadas al área y asignadas por el Director Administrativo Financiero y/o Gerente General.</li> </ul>					
<b>REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		<p><b>Formación Profesional:</b> Título de Contador Público Autorizado.</p> <p><b>Experiencia:</b> 4 años de experiencia en el manejo contable de empresas públicas o empresas de servicios.</p> <p><b>Habilidades y características:</b> Conocimiento de la normativa, ética, profesionalismo, rapidez numérica, capacidad analítica y de comunicación oral y escrita.</p>			

**Figura 32:** Contador  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Auxiliar contable**

					
<b>CARGO</b>	Auxiliar Contable	<b>Reporta a</b>	Contador	<b>Dirección</b>	Administrativa Financiera
				<b>Unidad</b>	Financiera Contable
<b>Objetivo</b>	Mantener actualizados los movimientos contables realizados por la empresa.				
<b>FUNCIONES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Receptar, registrar y distribuir la correspondencia</li> <li>- Emisión de correspondencia bajo numeración correlativa y codificada, de acuerdo con el departamento que ordene, y su remisión inmediata.</li> <li>- Mantener actualizados archivos físicos y en base de datos, proformas, facturas y más documentos generados clasificándolas ordenadamente en forma cronológica.</li> <li>- Elaborar y presentar periódicamente y a solicitud de las instancias superiores los reportes adecuados sobre las gestiones realizadas a la largo de la semana.</li> <li>- Demás actividades relacionadas al área y asignadas por el por el Director Administrativo Financiero y/o Gerente General.</li> </ul>					
<b>REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		<p><b>Formación profesional:</b> Título de bachiller contable, egresado o graduado de contabilidad.</p> <p><b>Experiencia:</b> 2 años desempeñando funciones similares.</p> <p><b>Habilidades y características:</b> Orden, eficiencia, agilidad numérica, expresión oral y escrita.</p>			

**Figura 33:** Auxiliar contable


**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Analista de presupuesto**

					
CARGO	Analista de Presupuesto	Reporta a	Director Administrativo Financiero	Dirección	Administrativa Financiera
				Unidad	Financiera Contable
Objetivo	Elaborar el presupuesto institucional, según las necesidades de la empresa, procesando, analizando y evaluando información, con el fin de garantizar la correcta ejecución y distribución presupuestaria.				
FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recopila, clasifica, procesa y analiza información y/o datos necesarios para la preparación y elaboración del presupuesto.</li> <li>- Verifica y registra los gastos del presupuesto por códigos.</li> <li>- Verifica y analiza la previsión o disponibilidad presupuestaria en relación con solicitudes de asignación y modificación de sueldos, asignación para gastos fijos, pagos de sueldos de personal contratado, pagos de viáticos, pagos a proveedores y contratistas, pagos directos por beneficios contractuales y otros.</li> <li>- Realiza traslados entre partidas y modificaciones presupuestarias.</li> <li>- Elabora cuadros estadísticos de gastos del presupuesto por períodos.</li> <li>- Compara los cuadros estadísticos de cada período para observar la variación del presupuesto.</li> <li>- Suministra información técnica en materia de presupuesto a las unidades solicitantes.</li> <li>- Controla los ingresos de las unidades generadoras.</li> <li>- Analiza y realiza los cuadros demostrativos de los ingresos y egresos de las unidades generadoras.</li> <li>- Participa en la implementación de registros automatizados para el área presupuestaria.</li> <li>- Elabora solicitudes de ajustes y modificaciones presupuestarias de acuerdo con los procedimientos y formularios en uso.</li> <li>- Realiza los descargos presupuestarios por los gastos que se han realizado.</li> <li>- Distribuye las asignaciones ajustándose a las cifras presupuestadas.</li> <li>- Elabora informe sobre la asignación de recursos e informes técnicos generales.</li> <li>- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.</li> <li>- Elabora un informe con el propósito de evaluar, cerrar y liquidar el presupuesto.</li> </ul>					
REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO		<p><b>Formación profesional:</b> Título de tercer nivel en contabilidad, administración, economía o carreras afines.</p> <p><b>Experiencia:</b> 3 años de experiencia desempeñando funciones relacionadas</p> <p><b>Habilidades y características:</b> Conocimiento de la normativa, trabajo en equipo agilidad numérica, capacidad analítica, resolución de conflictos, comunicación efectiva oral y escrita, eficiencia.</p>			


**Figura 34:** Analista de presupuesto  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Tesorero**

					
CARGO	Tesorero	Reporta a	Director Administrativo Financiero	Dirección	Administrativa Financiera
				Unidad	Financiera Contable
Objetivo	Dirigir y coordinar procesos de ingreso y salida de dinero de la empresa de acuerdo con las partidas presupuestarias.				
FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de cobros y pagos.</li> <li>- Informar sobre movimiento de ingresos y egresos de la institución.</li> <li>- Registrar las transferencias por medio del sistema de pagos interbancarios SPI-SP de la cuenta corriente que la empresa mantiene en el Banco Central del Ecuador.</li> <li>- Determinación y recaudación de los ingresos.</li> <li>- Control previo al pago de obligaciones con proveedores.</li> <li>- Control y custodia de garantías.</li> <li>- Realizar el control concurrente y posterior de las garantías.</li> <li>- Realizar el plan periódico de caja y control.</li> <li>- Realizar y registro y pago de la nómina mensual.</li> <li>- Informar sobre las comisiones bancarias de las diferentes cuentas de la empresa.</li> <li>- Controlar periódicamente las cuentas por cobrar de la empresa.</li> <li>- Demás actividades relacionadas al área y asignadas por el Director Administrativo Financiero y/o Gerente General.</li> </ul>					
REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO		<p><b>Formación profesional:</b> Título de tercer nivel en contabilidad, administración, economía o carreras afines.</p> <p><b>Experiencia:</b> 2 años de experiencia.</p> <p><b>Habilidades y características:</b> Conocimiento de la normativa, orientación a resultados, analítico, resolución de conflictos, comunicación efectiva oral y escrita, eficiencia, orden.</p>			

**Figura 35:** Tesorero  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Director de infraestructura**

					
<b>CARGO</b>	Director de Infraestructura	<b>Reporta a</b>	Gerente	<b>Dirección</b>	Infraestructura
<b>Objetivo</b>	Planificar, ejecutar y supervisar todas las obras de infraestructura que son de competencia de la empresa.				
<b>ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar el Plan operativo anual de obras de infraestructura física y dar seguimiento a su ejecución.</li> <li>- Dar asistencia en estudios técnicos y básicos, anteproyectos, proyectos y presupuestos de las obras, siguiendo las instrucciones emitidas por los profesionales encargados.</li> <li>- Supervisar y aprobar los estudios y diseños de infraestructura tales como los de administración directa y los realizados a través del sistema de contratación pública.</li> <li>- Ejecutar y supervisar la construcción y mantenimiento de puentes, varios reasfaltados de carreteras, adoquinados de calles, mantenimiento y drenaje de canchas deportivas y vías de conectividad y tránsito terrestre, cerramientos de canchas de uso múltiple, construcción de baterías sanitarias, entre otras de gran importancia dentro de la provincia de Imbabura.</li> <li>- Planificar y supervisar la ejecución del mantenimiento vial periódico.</li> <li>- Supervisar y coordinar el mantenimiento y abastecimiento de equipos, maquinarias y herramientas de la empresa.</li> <li>- Supervisar las actividades del departamento de mantenimiento y reparación.</li> <li>- Controlar la aplicación de reglamentos internos y de especificaciones técnicas.</li> <li>- Elaborar informes de cumplimiento y avance del plan operativo anual de obras de infraestructura física.</li> <li>- Las demás que le sean asignadas por la autoridad competente de acuerdo con su cargo.</li> </ul>					
<b>REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		<p><b>Formación profesional:</b> Título de tercer nivel en Ingeniería Civil, Arquitectura, o carreras afines.</p> <p><b>Experiencia:</b> 3 años en funciones similares.</p> <p><b>Habilidades y características:</b> Dominio de conocimientos técnicos, analítico, capacidad de gestión y organización, liderazgo, capacidad para comunicar, trabajo en equipo, responsabilidad, eficiencia, resolución de conflictos.</p>			

**Figura 36:** Director de infraestructura  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- Técnico de programación de obras

					
<b>CARGO</b>	Técnico de programación de obras	<b>Reporta a</b>	Director de infraestructura	<b>Dirección</b>	Infraestructura
				<b>Unidad</b>	Proyectos
				<b>Departamento</b>	Identificación y formulación de proyectos/ programación de obras
<b>Objetivo</b>	Programar las obras según las necesidades de la población.				
<b>FUNCIONES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar las obras prioritarias según las necesidades de la población.</li> <li>- Preparar la programación anual de obras públicas.</li> <li>- Designar equipo, herramientas maquinaria para las obras.</li> <li>- Supervisar que la ejecución de obras vaya acorde a la prioridad con la que fueron programadas.</li> <li>- Revisar e integrar los expedientes técnicos de las obras programadas.</li> <li>- Realizar y Coordinar los procesos de licitación y/o adjudicación de obras.</li> </ul>					
<b>REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		<p><b>Formación profesional:</b> Título de tercer nivel en ingeniería civil, arquitectura, o carreras afines.</p> <p><b>Experiencia:</b> 2 años en funciones similares.</p> <p><b>Habilidades y características:</b> Dominio de conocimientos técnicos, analítico, previsor, capacidad para comunicar, trabajo en equipo, responsabilidad, eficiencia, resolución de conflictos.</p>			


**Figura 37:** Técnico de programación de obras  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Analista de programación de obras**

					
<b>CARGO</b>	Analista de programación de obras	<b>Reporta a</b>	Técnico de programación de obras	<b>Dirección</b>	Infraestructura
				<b>Unidad</b>	Proyectos
				<b>Departamento</b>	Identificación y formulación de proyectos/ programación de obras
<b>Objetivo</b>	Revisar que las obras se ejecuten de acuerdo a la prioridad según el cronograma previamente establecido.				
<b>FUNCIONES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Priorizar las obras de infraestructura.</li> <li>- Determinar la factibilidad de las obras por realizar.</li> <li>- Establecer parámetros e impactos que pueden afectar la ejecución de obras.</li> <li>- Recopilar información técnica y verificar el cumplimiento de los estándares ambientales y de calidad para que las obras a realizar sean factibles.</li> <li>- Coordinar cualquier modificación al proyecto y adecuarlo a las necesidades de la obra.</li> <li>- Tomar las decisiones técnicas correspondientes y necesarias para la correcta ejecución de los trabajos en las obras.</li> <li>- Realizar informes periódicos sobre avances de cumplimiento de las obras según lo programado.</li> </ul>					
<b>REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>			<b>Formación profesional:</b> Egresado o graduado de Ingeniería Civil, Arquitectura, o carreras afines. <b>Experiencia:</b> 1 año en funciones similares. <b>Habilidades y características:</b> Dominio de conocimientos técnicos, orientación por resultados, previsor, trabajo en equipo, responsabilidad, eficiencia.		

**Figura 38:** Analista de programación de obras  
 Elaborado por: La Autora (2018)

- **Analista de diseño y formulación de proyectos**

					
<b>CARGO</b>	Analista de diseño y formulación de proyectos	<b>Reporta a</b>	Técnico de programación de obras	<b>Dirección</b>	Infraestructura
				<b>Unidad</b>	Proyectos
				<b>Departamento</b>	identificación y formulación de proyectos/ programación de obras
<b>Objetivo</b>	Desarrollar proyectos de acuerdo a las necesidades de la población y requerimientos institucionales.				
<b>FUNCIONES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar, planificar y controlar los proyectos institucionales.</li> <li>- Formular estudios preliminares y de factibilidad de proyectos.</li> <li>- Elaborar diseños básicos, planos constructivos y redacción de especificaciones técnicas.</li> <li>- Elaborar los estudios y diseños de los proyectos programados.</li> <li>- Elaborar, hacer seguimiento y supervisar la validación de estudios y diseños contratados.</li> <li>- Interpretar diseños y planos, detectar posibles errores de aspecto técnico de la obra.</li> <li>- Desarrollar planes de gestión de los diferentes proyectos.</li> <li>- Elaborar informes de avance de estudios y diseños, así como de proyectos nuevos.</li> <li>- Realizar estudios, de mejoras de planes y programas del macro del macro entorno de implementación de los proyectos a ejecutar.</li> <li>- Elaborar y emitir los presupuestos referenciales de los proyectos.</li> <li>- Determinar el alcance de cada proyecto propuesto.</li> <li>- Controlar el presupuesto de los proyectos por ejecutar.</li> <li>- Socializar acerca de especificaciones técnicas de los proyectos institucionales de responsabilidad de la unidad.</li> <li>- Gestionar la documentación: archivo físico y digital relativo al ciclo de vida de los proyectos.</li> <li>- Revisar y controlar la apertura, ejecución y cierre de cada proyecto.</li> <li>- Elaborar informes de justificativos, técnicos y financieros de cada proyecto.</li> </ul>					
<b>REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		<p><b>Formación profesional:</b> Título de tercer nivel en arquitectura, ingeniería civil o carreras afines.</p> <p><b>Experiencia:</b> 1 año en funciones similares.</p> <p><b>Habilidades y características:</b> Orientación por resultados, conocimientos técnicos, orden, metodología, responsabilidad, eficiencia.</p>			

**Figura 39:** Analista de diseño y formulación de proyectos  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Auxiliar en Programación de Obras**

					
<b>CARGO</b>	Auxiliar en programación de obras	<b>Reporta a</b>	Analista de programación de obras analista de diseño y formulación de proyectos	<b>Dirección</b>	Infraestructura
				<b>Unidad</b>	Proyectos
				<b>Departamento</b>	Identificación y formulación de proyectos/ programación de obras
<b>Objetivo</b>	Realizar actividades de apoyo de programación de obras, diseño y formulación de proyectos.				
<b>FUNCIONES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistir en la formulación del programa anual de obra y diseño de proyectos.</li> <li>- Identificar los impactos que pueden afectar la ejecución de Obras.</li> <li>- Brindar asistencia en todas las tareas relacionadas con el diseño y formulación de proyectos.</li> <li>- Apoyar en los procesos de elaboración y presentación de los proyectos.</li> <li>- Tramitar permisos de construcción en las instituciones habilitadas para aprobar los pertinentes documentos y permisos.</li> <li>- Brindar asistencia para la elaboración, preparación de documentación que afiancen la factibilidad de los proyectos.</li> <li>- Ayudar en la elaboración de informes sobre avances de cumplimiento de las obras según lo programado.</li> </ul>					
<b>REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		<b>Formación profesional:</b> Egresado o graduado en, Arquitectura, Ingeniería Civil o carreras afines. <b>Experiencia:</b> 6 meses en funciones similares. <b>Habilidades y características:</b> Conocimientos técnicos, eficiencia, responsabilidad, orden, capacidad de comunicación.			

**Figura 40:** Auxiliar en programación de obras  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Técnico de infraestructura**

					
<b>CARGO</b>	Técnico de infraestructura	<b>Reporta a</b>	Director de infraestructura	<b>Dirección</b>	Infraestructura
				<b>Unidad</b>	Ejecución
				<b>Departamento</b>	Construcción / infraestructura
<b>Objetivo</b>	Supervisar la ejecución de obras de infraestructura.				
<b>FUNCIONES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar el cronograma de ejecución de obras de infraestructura en función de áreas, montos, y contratos.</li> <li>- Ejecutar el plan operativo anual de construcción y mantenimiento a realizar en la provincia.</li> <li>- Coordinar la correcta ejecución de obras y cumplimiento de plazos de acuerdo con contratos en lo que corresponda a obras civiles.</li> <li>- Obtener las respectivas licencias, certificaciones y permisos que permitan la realización y operatividad de la maquinaria y las obras de infraestructura.</li> <li>- Tomar y asumir las decisiones técnicas que garanticen calidad de las obras, reportando a la Gerencia General y el fiscalizador.</li> <li>- Revisar las especificaciones técnicas de cada obra civil en ejecución.</li> <li>- Realizar informes de cumplimiento contractual.</li> <li>- Elaborar informes finales de entrega recepción de obras de infraestructura.</li> </ul>					
<b>REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		<p><b>Formación profesional:</b> Graduado de Ingeniería Civil o carreras afines.</p> <p><b>Experiencia:</b> 3 años en funciones similares.</p> <p><b>Habilidades y características:</b> Toma de decisiones, liderazgo, resolución de conflictos, eficiencia, responsabilidad, capacidad de comunicación, trabajo bajo presión, trabajo en equipo.</p>			

**Figura 41:** Técnico de infraestructura  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Analista de infraestructura y construcciones**

					
<b>CARGO</b>	Analista de infraestructura y construcciones	<b>Reporta a</b>	Técnico de infraestructura	<b>Dirección</b>	Infraestructura
				<b>Unidad</b>	Ejecución
				<b>Departamento</b>	Construcción / infraestructura
<b>Objetivo</b>	Llevar el control de la ejecución de los proyectos.				
<b>FUNCIONES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar las ejecuciones de obra según el cronograma respectivo.</li> <li>- Llevar un registro actualizado de cada proyecto ejecutado.</li> <li>- Inspeccionar la ejecución de obras y verificar el cumplimiento de plazos de acuerdo con contratos en lo que corresponda a obras civiles.</li> <li>- Cumplir con los requisitos para obtener las respectivas licencias, certificaciones y permisos que permitan la realización y operatividad de la maquinaria y las obras de infraestructura.</li> </ul>					
<b>REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		<p><b>Formación profesional:</b> Egresado o graduado de Ingeniería Civil o carreras afines.</p> <p><b>Experiencia:</b> 2 años en funciones similares.</p> <p><b>Habilidades y características:</b> Conocimientos técnicos, eficiencia, responsabilidad, capacidad de comunicación, trabajo bajo presión, trabajo en equipo.</p>			

**Figura 42:** Analista de infraestructura y construcciones

**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Asistente de infraestructura y construcciones**

					
<b>CARGO</b>	Asistente de infraestructura y construcciones	<b>Reporta a</b>	Analista de infraestructura y construcciones	<b>Dirección</b>	Infraestructura
				<b>Unidad</b>	Ejecución
				<b>Departamento</b>	Construcción / infraestructura
<b>Objetivo</b>	Apoyar en el control de la ejecución de los proyectos.				
<b>FUNCIONES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar informes de avance de ejecución de obras.</li> <li>- Llevar un registro actualizado de cada proyecto ejecutado.</li> <li>- Asistir en la ejecución del plan operativo anual de obras.</li> <li>- Recopilar la documentación necesaria para la obtención de las respectivas licencias, certificaciones y permisos que permitan la realización y operatividad de la maquinaria y las obras de infraestructura.</li> </ul>					
<b>REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		<b>Formación profesional:</b> Egresado de Ingeniería Civil o carreras afines. <b>Experiencia:</b> 1 años en funciones similares. <b>Habilidades y características:</b> Conocimientos técnicos, eficiencia, responsabilidad, capacidad de comunicación, trabajo bajo presión, trabajo en equipo.			

**Figura 43:** Asistente de infraestructura y construcciones  
 Elaborado por: La Autora (2018)

- **Jefe de mecánica**

					
<b>CARGO</b>	Jefe de mecánica	<b>Reporta a</b>	Director de infraestructura	<b>Dirección</b>	Infraestructura
				<b>Unidad</b>	Ejecución
				<b>Departamento</b>	Mantenimiento y reparación
<b>Objetivo</b>	Supervisar las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo de las unidades de transporte y maquinaria, asegurando que los servicios y refaccionamiento se realicen conforme a los requerimientos institucionales.				
<b>FUNCIONES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar las tareas de mantenimiento de los vehículos y maquinaria de la empresa.</li> <li>- Evaluar las posibles fallas de los vehículos y maquinaria</li> <li>- Controlar y coordinar el trabajo del personal a su cargo.</li> <li>- Elaborar informes de fallas de maquinaria y vehículos.</li> <li>- Custodiar los vehículos y la maquinaria de la empresa.</li> <li>- Traslada la maquinaria y vehículos a los talleres autorizados fuera de la institución.</li> <li>- Participar en la ejecución de los trabajos del taller resolviendo los problemas mecánicos que el personal no esté en capacidad de solventar.</li> <li>- Aprobar el trabajo realizado por los mecánicos.</li> <li>- Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la empresa.</li> <li>- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.</li> </ul>					
<b>REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		<b>Formación profesional:</b> Título de Ingeniería Mecánica o carreras afines. <b>Experiencia:</b> 3 años en funciones similares. <b>Habilidades y características:</b> Conocimientos técnicos, eficiencia, responsabilidad, capacidad de comunicación, trabajo bajo presión, trabajo en equipo.			

**Figura 44:** Jefe de mecánica  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Asistente de mantenimiento**

					
<b>CARGO</b>	Asistente de mantenimiento	<b>Reporta a</b>	Jefe de mecánica	<b>Dirección</b>	Infraestructura
				<b>Unidad</b>	Ejecución
				<b>Departamento</b>	Mantenimiento y reparación
<b>Objetivo</b>	Desarrollar actividades de mantenimiento preventivo y correctivo de las unidades de transporte y maquinaria, asegurando su operatividad.				
<b>FUNCIONES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar el mantenimiento de los vehículos y maquinaria de la empresa.</li> <li>- Realizar un chequeo general del estado de funcionamiento de la maquinaria y vehículos antes de empezar cualquier actividad.</li> <li>- Detectar fallas menores en las diferentes partes y sistemas de los vehículos y maquinarias pertenecientes a la empresa.</li> <li>- Efectuar la limpieza de los vehículos y maquinaria.</li> <li>- Administrar el suministro y stock de los repuestos ya sea de uso común o de tipo especializado.</li> <li>- Recoger los residuos generados en el proceso de mantenimiento de vehículos y maquinaria, seleccionándolos de acuerdo a la normativa medioambiental.</li> <li>- Realizar reportes periódicos de las tareas asignadas.</li> </ul>					
<b>REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		<p><b>Formación profesional:</b> Egresado o graduado de Ingeniería Mecánica o carreras afines.</p> <p><b>Experiencia:</b> 2 años en funciones similares.</p> <p><b>Habilidades y características:</b> Conocimientos técnicos, eficiencia, responsabilidad, capacidad de comunicación, trabajo bajo presión, trabajo en equipo.</p>			

**Figura 45:** Asistente de mantenimiento  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Choferes / operadores**

					
<b>CARGO</b>	Choferes / Operadores	<b>Reporta a</b>	Asistente de mantenimiento	<b>Dirección</b>	Infraestructura
				<b>Unidad</b>	Ejecución
				<b>Departamento</b>	Mantenimiento y reparación
<b>Objetivo</b>	Operar vehículos y equipo pesado motorizado de manera segura y eficiente, atendiendo a la legislación y procedimientos operativos de la empresa.				
<b>FUNCIONES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejar los vehículos y maquinaria perteneciente a la empresa.</li> <li>- Llevar a cabo instrucciones diarias de jefe directo y/o jefe de mecánica, o plan de trabajo por períodos mayores de tiempo.</li> <li>- Dar cuenta inmediata de cualquier desperfecto o falla que presente.</li> <li>- Conducir los vehículos, trasladando al personal a los lugares requeridos.</li> <li>- Dar cumplimiento al manual de Operadores de Maquinarias.</li> <li>- Conocer los procedimientos y reglas requeridos en caso de accidente.</li> <li>- Registrar las actividades realizadas con el tipo de maquinaria.</li> <li>- Inspeccionar la zona de trabajo antes de empezar sus labores.</li> </ul>					
<b>REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		<b>Formación profesional:</b> Chofer profesional, tipo de Licencia tipo G, para operar maquinaria pesada <b>Experiencia:</b> 3 años en funciones similares. <b>Habilidades y características:</b> Conocimientos técnicos, responsabilidad, capacidad de comunicación.			

**Figura 46:** Choferes / operadores  
**Fuente:** IMBAVIAL EP  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Auxiliar mecánico industrial**

					
<b>CARGO</b>	Auxiliar mecánico industrial	<b>Reporta</b>	Asistente de mantenimiento	<b>Dirección</b>	Infraestructura
				<b>Unidad</b>	Ejecución
				<b>Departamento</b>	Mantenimiento y reparación
<b>Objetivo</b>	Velar por el correcto funcionamiento mecánico de la maquinaria y vehículos de la empresa.				
<b>FUNCIONES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar el correcto funcionamiento de la maquinaria, vehículos y sus componentes.</li> <li>- Realizar diagnóstico de fallas.</li> <li>- Inspeccionar los sistemas de suspensión y dirección.</li> <li>- Controlar y reemplazar cables de bujía, bobina de encendido y bujías.</li> <li>- Cambia cauchos, filtros de combustible y de aire, diafragmas, bornes, aceite, sistemas de rodamiento, entre otros.</li> <li>- Mantener y cuidar las herramientas de trabajo.</li> <li>- Llena reportes periódicos de las tareas asignadas.</li> </ul>					
<b>REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		<p><b>Formación profesional:</b> Egresado o graduado de mecánica automotriz.</p> <p><b>Experiencia:</b> 2 años en funciones similares.</p> <p><b>Habilidades y características:</b> Conocimientos técnicos, responsabilidad, captar fácilmente instrucciones orales, capacidad de comunicación.</p>			


**Figura 47:** Auxiliar mecánico industrial  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Auxiliar electromecánico**

					
<b>CARGO</b>	Auxiliar mecánico industrial	<b>Reporta</b>	Asistente de mantenimiento	<b>Dirección</b>	Infraestructura
				<b>Unidad</b>	Ejecución
				<b>Departamento</b>	Mantenimiento y reparación
<b>Objetivo</b>	Velar por el correcto funcionamiento eléctrico de la maquinaria y vehículos de la empresa.				
<b>FUNCIONES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspeccionar que las instalaciones eléctricas de los vehículos y maquinaria funcionen correctamente.</li> <li>- Realizar diagnóstico de fallas eléctricas en la maquinaria o vehículos.</li> <li>- Verificar el correcto funcionamiento de los conductores y las conexiones eléctricas.</li> <li>- Reparar y/o mantener circuitos eléctricos de la maquinaria y vehículos.</li> <li>- Mantener y cuidar las herramientas de trabajo.</li> <li>- Llena reportes periódicos de las tareas asignadas.</li> <li>- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.</li> </ul>					
<b>REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		<p><b>Formación profesional:</b> Egresado o graduado de Ingeniería mecánica o mecánica industrial.</p> <p><b>Experiencia:</b> 2 años en funciones similares.</p> <p><b>Habilidades y características:</b> Conocimientos técnicos, responsabilidad, captar fácilmente instrucciones orales, capacidad de comunicación.</p>			

**Figura 48:** Auxiliar electromecánico  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Residente / fiscalizador**

					
<b>CARGO</b>	Residente / fiscalizador	<b>Reporta</b>  <b>a</b>	Director de infraestructura	<b>Dirección</b>	Infraestructura
				<b>Unidad</b>	Ejecución
				<b>Departamento</b>	Residencia y fiscalización
<b>Objetivo</b>	Fiscalizar y supervigilar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, y normas técnicas; para garantizar la calidad de las obras.				
<b>FUNCIONES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisión de los proyectos.</li> <li>- Monitoreo, seguimiento y evaluación permanente de los avances de las obras de infraestructura.</li> <li>- Presentar los libros de obra actualizados.</li> <li>- Verificar el cumplimiento de las acciones de mitigación de los riesgos.</li> <li>- Verificar que las obras realizadas cumplan con las condiciones establecidas en los contratos.</li> <li>- Realizar las evaluaciones, observaciones y recomendaciones en relación con las técnicas aplicadas en la ejecución de las obras.</li> <li>- Justificar técnicamente, los trabajos extras o modificaciones a planos aprobados o proyectos definitivos, que se tengan que realizar durante los procesos de ejecución de las obras, informando al administrador del contrato de los cambios realizados para que se realice las acciones pertinentes.</li> <li>- Confirmar la veracidad de los informes de cumplimiento contractual.</li> </ul>					
<b>REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		<p><b>Formación profesional:</b> Título de tercer nivel de Ingeniería Civil o carreras afines.</p> <p><b>Experiencia:</b> 3 años en funciones similares.</p> <p><b>Habilidades y características:</b> Conocimientos técnicos, imparcialidad, responsabilidad, ética, capacidad de comunicación.</p>			

**Figura 49:** Residente / fiscalizador  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Topógrafo**

					
<b>CARGO</b>	Topógrafo	<b>Reporta a</b>	Residente / fiscalizador	<b>Dirección</b>	Infraestructura
				<b>Unidad</b>	Ejecución
				<b>Departamento</b>	Residencia y fiscalización
<b>Objetivo</b>	Realizar los levantamientos topográficos previos al diseño de obras civiles o cualquier otro tipo de proyecto.				
<b>FUNCIONES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar levantamientos del área a efectuar las obras de infraestructura.</li> <li>- Desarrollar controles topográficos en las obras en construcción o y/o en la proyección o estudio de nuevas obras viales.</li> <li>- Replanteo de las áreas donde se implementarán las obras a construir.</li> <li>- Establecer puntos de referencia o coordenadas geográficas del área donde se realizará las obras.</li> <li>- Delimitar el área de las obras de infraestructura a construir, mediante la colocación de puntos, estacas.</li> <li>- Determinar las coordenadas de ubicación.</li> <li>- Efectuar nivelaciones de terreno donde se procederá a realizar los trabajos.</li> <li>- Generar representaciones gráficas de las mediciones topográficas en base a los datos obtenidos.</li> </ul>					
<b>REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>			<p><b>Formación profesional:</b> Egresado o graduado de Ingeniería Civil o carreras afines.</p> <p><b>Experiencia:</b> 2 años en funciones similares.</p> <p><b>Habilidades y características:</b> Conocimientos técnicos, eficiencia, responsabilidad, ética, capacidad de comunicación.</p>		

**Figura 50:** Topógrafo  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Inspectores de obra**

					
<b>CARGO</b>	Inspectores de obra	<b>Reporta a</b>	Topógrafo	<b>Dirección</b>	Infraestructura
				<b>Unidad</b>	Ejecución
				<b>Departamento</b>	Residencia y fiscalización
<b>Objetivo</b>	Coordinar las actividades de ejecución de la obra, a fin de satisfacer las necesidades de las dependencias de la institución.				
<b>FUNCIONES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar inspecciones en las áreas que se van a realizar o se están realizando las obras.</li> <li>- Elaborar formatos de control de obras.</li> <li>- Elaborar cuadros demostrativos de avance y cierre de obras.</li> <li>- Interpretar los planos y diseños.</li> <li>- Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la institución.</li> <li>- Supervisión y verificación de los procesos y resultados de los trabajos.</li> <li>- Control de los materiales, medios y la maquinaria de obra.</li> <li>- Desarrollar la gestión técnica de las obras.</li> </ul>					
<b>REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		<p><b>Formación profesional:</b> Egresado o graduado de Ingeniería Civil o carreras afines.</p> <p><b>Experiencia:</b> 2 años en funciones similares.</p> <p><b>Habilidades y características:</b> Conocimientos técnicos, eficiencia, responsabilidad, ética, capacidad de comunicación.</p>			

**Figura 51:** Inspectores de obra  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Maestros de obra**

					
CARGO	Maestro de obra	Reporta a	Inspectores de obra	Dirección	Infraestructura
				Unidad	Ejecución
				Departamento	Residencia y fiscalización
<b>Objetivo</b>	Dirigir la ejecución de procesos de construcción y supervisión de las labores del personal a su cargo.				
<b>FUNCIONES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar las obras de acuerdo con las especificaciones técnicas, tiempos y calidad según los requerimientos de la empresa.</li> <li>- Supervisión y asesorar a las personas que tiene bajo su cargo.</li> <li>- Dirigir la construcción de obras.</li> <li>- Planificación y organización del proceso y mecánica de los trabajos de obra.</li> <li>- Asignar trabajos a las personas que tiene bajo su supervisión.</li> </ul>					
<b>REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>			<b>Formación profesional:</b> Bachiller. <b>Experiencia:</b> 4 años en funciones similares. <b>Habilidades y características:</b> Conocimientos técnicos, eficiencia, responsabilidad, captar fácilmente instrucciones orales, capacidad de comunicación.		

**Figura 52:** Maestros de obra  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Jornaleros / cadeneros**

					
<b>CARGO</b>	Jornaleros / cadeneros	<b>Reporta a</b>	Maestros de obra	<b>Dirección</b>	Infraestructura
				<b>Unidad</b>	Ejecución
				<b>Departamento</b>	Residencia y fiscalización
<b>Objetivo</b>	Ejecutar eficientemente las actividades designadas.				
<b>FUNCIONES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ayudar en actividades relacionadas con la topografía y herramientas utilizadas en el área a ejecutar las obras.</li> <li>- Realizar trabajos preliminares a la ejecución de las obras.</li> <li>- Ejecutar actividades de albañilería.</li> <li>- Cargar, descargar o mover materiales.</li> <li>- Realizar labores de aseo en distintos lugares de las obras.</li> <li>- Demás funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato.</li> </ul>					
<b>REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		<b>Formación profesional:</b> Estudios primarios <b>Experiencia:</b> Sin Experiencia Requerida. <b>Habilidades y características:</b> Captar fácilmente instrucciones orales, eficiencia, responsabilidad.			

**Figura 53:** Jornaleros / cadeneros  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- Técnico de gestión ambiental

					
CARGO	Técnico de gestión ambiental	Reporta a	Director de infraestructura	Dirección	Infraestructura
				Unidad	Ejecución
				Departamento	gestión ambiental
<b>Objetivo</b>	Asesorar y dirigir actividades de gestión ambiental.				
<b>FUNCIONES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar e implementar políticas públicas de conservación y manejo sustentable de las obras y forestación.</li> <li>- Planificar y asesorar en la gestión integral de los residuos sólidos y líquidos generados por las obras de infraestructura.</li> <li>- Implantar y mantener el sistema de gestión medioambiental de la empresa.</li> <li>- Diseñar los planes de prevención, control y minimización de la contaminación.</li> <li>- Tramitar los permisos y autorizaciones ambientales para realizar las obras.</li> <li>- Realizar el control de calidad ambiental de las obras en sus diferentes fases.</li> <li>- Desarrollar planes de sensibilización medioambiental a los trabajadores.</li> <li>- Evaluar los riesgos medioambientales y elaborar planes frente a emergencias.</li> </ul>					
<b>REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>			<p><b>Formación profesional:</b> Título de Tercer nivel en recursos naturales y gestión ambiental o carreras afines.</p> <p><b>Experiencia:</b> 3 años de experiencia ocupando cargos similares.</p> <p><b>Habilidades y características:</b> Conocimientos técnicos, eficiencia, responsabilidad, ética, capacidad de comunicación oral y escrita, trabajo en equipo.</p>		

**Figura 54:** Técnico de gestión ambiental  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Administrador de mina**

					
<b>CARGO</b>	Administrador de mina	<b>Reporta a</b>	Director de Infraestructura	<b>Dirección</b>	Infraestructura
				<b>Departamento</b>	Producción
<b>Objetivo</b>	Dirigir, controlar y supervisar las actividades desarrolladas en la mina.				
<b>FUNCIONES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar procedimientos de trabajo seguro en el área donde opera la mina.</li> <li>- Administrar y controlar el servicio de mantenimiento y reparación de campamentos.</li> <li>- Preparar informes mensuales de actividades realizadas en la mina.</li> <li>- Supervisar el trabajo del personal a su cargo.</li> <li>- Obtener permisos ambientales y de funcionamiento actualizados de la mina.</li> <li>- Asegurar la entrega oportuna del producto estriado.</li> </ul>					
<b>REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		<p><b>Formación profesional:</b> Título de Tercer nivel ingeniería en minas, administración de empresas o carreras afines.</p> <p><b>Experiencia:</b> 2 años de experiencia ocupando cargos similares.</p> <p><b>Habilidades y características:</b> Conocimientos técnicos, liderazgo, capacidad de comunicación oral y escrita eficiencia, trabajo en equipo, responsabilidad, ética.</p>			

**Figura 55:** Administrador de mina  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Operadores de trituradora**

					
<b>CARGO</b>	Operadores de trituradora	<b>Reporta a</b>	Administrador de mina	<b>Dirección</b>	Infraestructura
				<b>Departamento</b>	Producción
<b>Objetivo</b>	Operar maquinaria pesada de manera segura y eficiente, atendiendo a la legislación y procedimientos operativos de la empresa.				
<b>FUNCIONES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar actividades de perforación, voladura, carga y transporte de materiales extraídos.</li> <li>- Supervisar las actividades realizadas por el personal a su cargo.</li> <li>- Dar cumplimiento al manual de Operadores de Maquinarias.</li> <li>- Conocer los procedimientos y reglas requeridos en caso de accidente.</li> <li>- Registrar las actividades realizadas.</li> </ul>					
<b>REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		<p><b>Formación profesional:</b> Chofer profesional, tipo de Licencia tipo G, para operar maquinaria pesada</p> <p><b>Experiencia:</b> 3 años en funciones similares.</p> <p><b>Habilidades y características:</b> Conocimientos técnicos, responsabilidad, capacidad de comunicación.</p>			

**Figura 56:** Operadores de trituradora  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Auxiliar de trituradora 1**

					
<b>CARGO</b>	Auxiliar de trituradora 1	<b>Reporta a</b>	Operadores de trituradora	<b>Dirección</b>	Infraestructura
				<b>Departamento</b>	Producción
<b>Objetivo</b>	Velar por el correcto funcionamiento de la maquinaria utilizada en la Mina.				
<b>FUNCIONES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ayudar en el manejo de la maquinaria pesada.</li> <li>- Llevar a cabo instrucciones diarias de jefe directo.</li> <li>- Dar cuenta inmediata de cualquier desperfecto o falla que presente con el funcionamiento de la trituradora.</li> </ul>					
<b>REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		<b>Formación profesional:</b> Bachiller. <b>Experiencia:</b> 1 año en funciones similares. <b>Habilidades y características:</b> Conocimientos técnicos, responsabilidad, capacidad de comunicación.			

**Figura 57:** Auxiliar de trituradora 1  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Auxiliar de trituradora 2**

					
<b>CARGO</b>	Auxiliar de trituradora 2	<b>Reporta a</b>	Operadores de trituradora	<b>Dirección</b>	Infraestructura
				<b>Departamento</b>	Producción
<b>Objetivo</b>	Velar por el correcto funcionamiento de la maquinaria utilizada en la Mina.				
<b>FUNCIONES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistir en el mantenimiento de la maquinaria.</li> <li>- Llevar a cabo instrucciones diarias de jefe directo.</li> <li>- Realizar un chequeo general del estado de funcionamiento de la maquinaria.</li> <li>- Detectar fallas menores en las diferentes partes de la trituradora.</li> <li>- Efectuar la limpieza de la maquinaria.</li> <li>- Recoger los residuos generados en el proceso de mantenimiento de acuerdo a la normativa medioambiental.</li> <li>- Realizar reportes periódicos de las tareas asignadas.</li> </ul>					
<b>REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		<p><b>Formación profesional:</b> Bachiller.</p> <p><b>Experiencia:</b> 1 año en funciones similares.</p> <p><b>Habilidades y características:</b> Conocimientos técnicos, eficiencia, responsabilidad, capacidad de comunicación, trabajo bajo presión, trabajo en equipo.</p>			

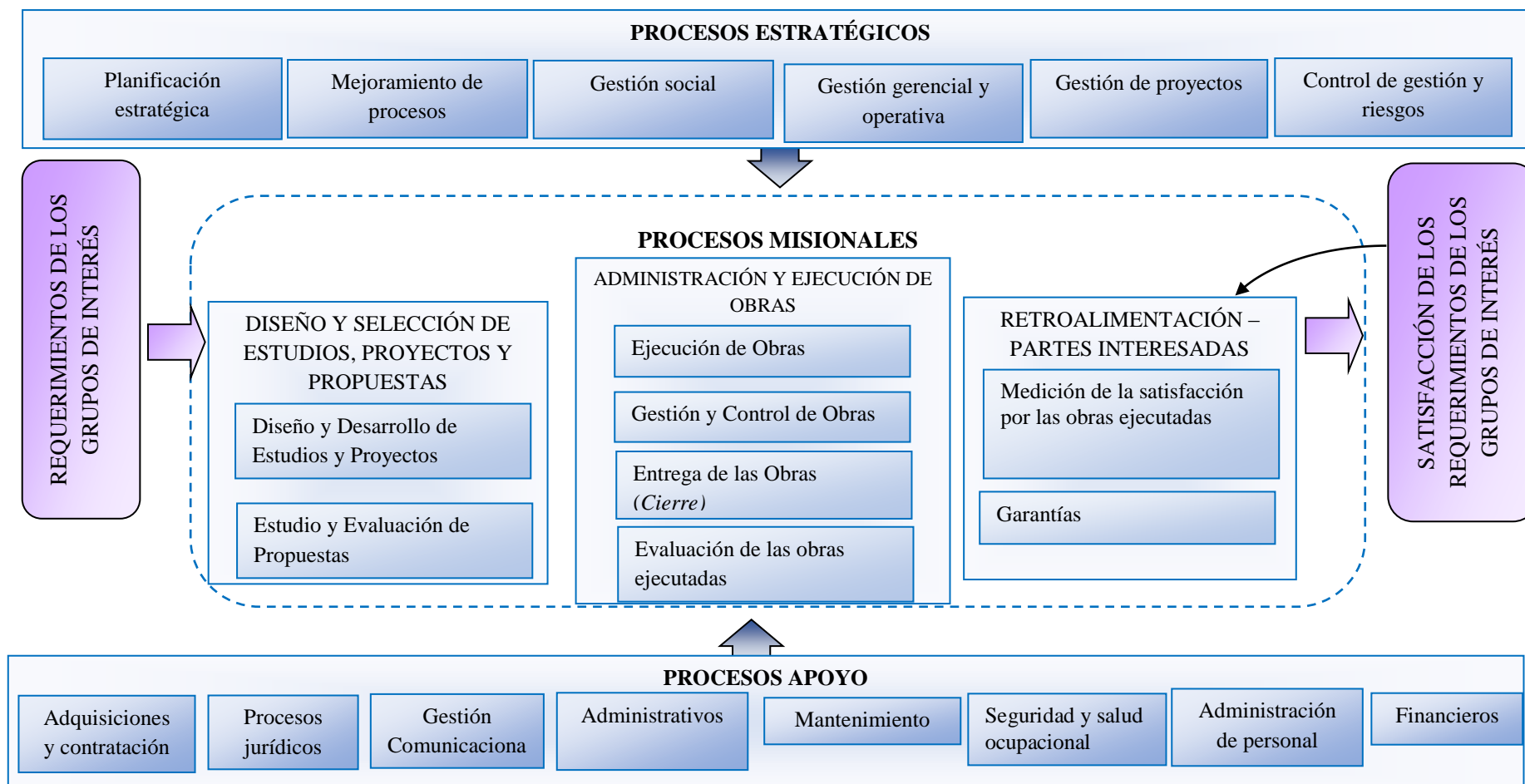
**Figura 58:** Auxiliar de trituradora 2  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Auxiliar de trituradora 3**

					
<b>CARGO</b>	Auxiliar de trituradora 3	<b>Reporta a</b>	Operadores de trituradora	<b>Dirección</b>	Infraestructura
				<b>Departamento</b>	Producción
<b>Objetivo</b>	Velar por el correcto funcionamiento de la maquinaria utilizada en la Mina.				
<b>FUNCIONES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar la ubicación correcta de la maquinaria para la extracción de los materiales.</li> <li>- Inspeccionar la zona de trabajo antes de empezar sus labores.</li> <li>- Llevar a cabo instrucciones diarias de jefe directo.</li> <li>- Realizar reportes periódicos de las tareas asignadas.</li> </ul>					
<b>REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		<b>Formación profesional:</b> Bachiller. <b>Experiencia:</b> 1 año en funciones similares. <b>Habilidades y características:</b> Conocimientos técnicos, eficiencia, responsabilidad, capacidad de comunicación, trabajo basado en presión y en equipo.			

**Figura 59:** Auxiliar de trituradora 3  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

### 3.4 Mapa de procesos



**Figura 60:** Mapa de procesos  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

### 3.4.1 Códigos de procesos

**Tabla 19**  
*Códigos de los procesos*

<b>TIPO</b>	<b>PROCESO PRINCIPAL</b>	<b>CÓDIGO REFERENCIA</b>
ESTRATÉGICO	Planificación Estratégica	E.01.
	Mejoramiento de Procesos	E.02.
	Gestión Social	E.03.
	Gestión Gerencial y Operativa	E.04.
	Gestión de Proyectos	E.05.
	Control de Gestión y Riesgos	E.06.
MISIONALES	Diseño y Desarrollo de Estudios y Proyectos	M.D.01.
	Estudio y Evaluación de Propuestas	M.D.02.
	Ejecución de Obras	M.AE.01.
	Gestión y Control de Obras	M.AE.02.
	Entrega de las Obras (Cierre)	M.AE.03.
	Evaluación de las obras ejecutadas	M.AE.04.
	Medición de la satisfacción por las obras ejecutadas	M.R.01.
	Garantías	M.R.02.
APOYO	Adquisiciones y Contratación	A.01.
	Procesos Jurídicos	A.02.
	Gestión Comunicacional	A.03.
	Administrativos	A.04.
	Administración de Personal	A.05.
	Seguridad y Salud Ocupacional	A.06.
	Bienestar Social en el Trabajo	A.07.
	Financieros	A.08.
	Mantenimiento	A.09.

Elaborado por: La Autora (2018)

### 3.5 Desarrollo de modelo de gestión por procesos área administrativa y financiera

La presente investigación se centra en el área Administrativa y Financiera de la empresa IMBAVIAL EP, esta área realiza diferentes procesos, por lo que se ha visto necesario plantear un modelo de gestión que permita la eficiencia de los procesos desarrollados por esta área.

A continuación, se detallan los procesos desarrollados por el área administrativa financiera:

**Tabla 20**  
*Procesos del área*

<b>Tipo</b>	<b>Proceso Principal</b>	<b>Código</b>	<b>Subproceso</b>	<b>Responsable Directo</b>
Estratégico	Planificación Estratégica	E.01.1	Definición y elaboración del plan estratégico de la empresa	Analista de Planificación
	Mejoramiento de Procesos	E.02.1	Levantamiento de procesos	Analista Administrativo
	Gestión Gerencial y Operativa	E.04.1	Elaboración y ejecución del Plan Operativo Anual y otros planes requeridos	Analista de Planificación
	Control de Gestión y Riesgos	E.06.1	Control de gestión	Analista Administrativo
Apoyo	Adquisiciones y Contratación	A.01.1	Adquisiciones por el portal de compras públicas	Subdirector Administrativo  Analista de Compras Públicas
		A.01.2	Adquisiciones por adjudicación directa	
		A.01.3	Adquisiciones con Fondos de Caja Chica.	
		A.01.4	Adquisiciones por Giro de Negocio	
		A.01.5	Adquisiciones por Alianzas Estratégicas	

	Gestión Comunicacional	A.03.1	Planificación y Organización de Visitas y Eventos	Analista de Comunicación
		A.03.2	Difusión de Publicidad y Propaganda	
		A.03.3	Elaboración y Gestión de Productos Comunicacionales	
	Administrativos	A.04.1	Administración y control de los Activos Fijos y Bienes Sujetos de Control	Bodeguero
		A.04.2	Administración y control de los Bienes de Consumo Interno	
		A.04.3	Toma de inventarios	
		A.04.4	Bajas o donaciones de Activos Fijos, Bienes Sujetos de Control y Bienes de consumo interno	
		A.04.5	Remate de activos fijos, bienes sujetos de control y Bienes de Consumo Interno	
		A.04.6	Administración del parque automotor	Auxiliar de Servicios Generales
		A.04.7	Aprovisionamiento de todos los servicios generales de la empresa	
	Administración de Personal	A.05.1	Subsistema de Reclutamiento	Analista de Talento Humano
		A.05.2	Subsistema de Selección de Personal	
		A.05.3	Ingreso de Personal	
		A.05.4	Integración	
		A.05.5	Subsistema de Clasificación de Puestos	

		A.05.6	Subsistema de Capacitación	Analista de Talento Humano
		A.05.7	Pago de Subrogación y/o Encargo de Funciones	
		A.05.8	Permisos y certificados médicos	
		A.05.9	Programación anual de vacaciones	
		A.05.10	Pago de Horas Extras	
		A.05.11	Pago de Vacaciones	
		A.05.12	Pago de viáticos y subsistencias	
		A.05.13	Pago de alimentación	
		A.05.14	Subsistema de Evaluación del Desempeño	
	Financieros	A.08.1	Ejecución contable	Contadora, Auxiliar Contable
		A.08.2.	Programación Presupuestaria	Analista de Presupuesto
		A.08.3	Tesorería	Tesorera

Elaborado por: La Autora (2018)

### 3.5.1 Análisis de procesos

La descripción de los procesos subprocesos y actividades permite una percepción del flujo de información y la secuencia de la misma además de los actores que intervienen en el proceso.

Una vez identificados los procesos principales que realiza el área administrativa y financiera de IMBAVIAL EP, se procedió a analizar cada uno de ellos y a definir las actividades de manera clara y concisa, que permitirán una mejor comprensión de las funciones del área y de cada puesto de trabajo en la ejecución de sus tareas y labores diarias a continuación se presentan los procesos y subprocesos de la empresa.

### 3.5.1.1 Proceso de planificación estratégica

<b>Proceso</b>	Planificación Estratégica	<b>Tipo</b>	Proceso Estratégico
<b>Subproceso</b>	Definición y elaboración del plan estratégico de la empresa	<b>Código</b>	E.01.1
<b>Descripción General</b>	En este proceso se define los componentes del plan estratégico que consiste en la formulación de lineamientos estratégicos de largo, mediano y corto plazo de la empresa en coordinación con las diferentes áreas administrativas y operativas.		
Responsable directo del subproceso	Analista de Planificación		
Ingreso	Información Documentos		
<b>FLUJOGRAMA</b>			
Analista de Planificación			
<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; A[Elaboración del diagnóstico institucional]     A --&gt; B[Establecimiento de los objetivos y estrategias de cada área]     B --&gt; C[Preparación de los cronogramas de cumplimiento]     C --&gt; FIN([FIN])         </pre>			
Resultados del Proceso	Documentos		
Beneficiarios Resultado del Proceso	Todas las áreas de la empresa		

**Figura 61: Proceso de planificación estratégica**  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Descripción del proceso**

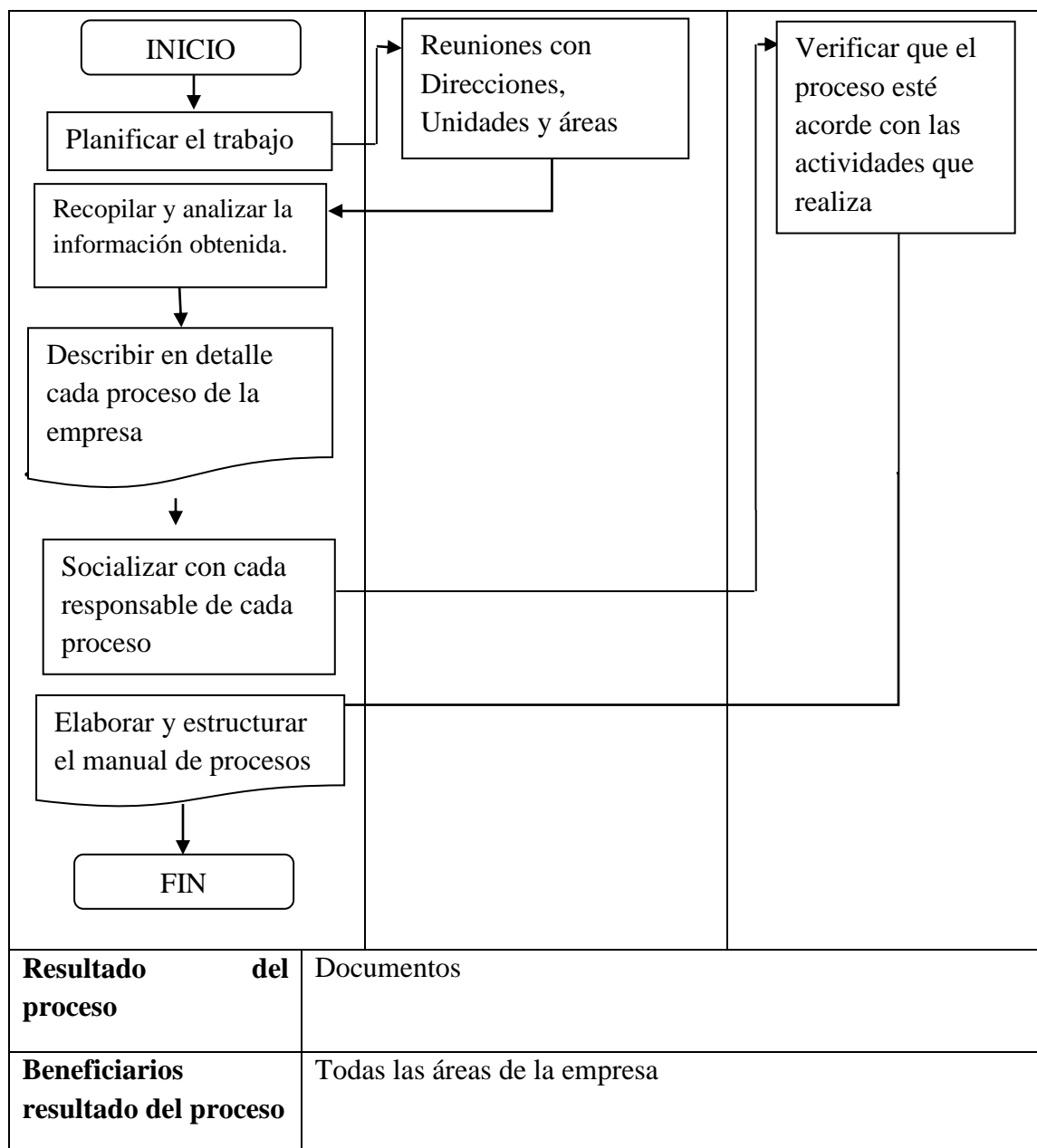
**Elaboración del diagnóstico institucional.** - Se realiza estudios preliminares e investigación para la detección de necesidades de planificación institucional que tiene la empresa.

**Establecimiento de los objetivos y estrategias de cada área de la empresa.** - Luego de haber realizado el diagnóstico institucional se procede a estructurar el marco estratégico que consiste en la formulación de opciones y acciones estratégicas, definición de objetivos estratégicos y formulación de indicadores y metas con el propósito de desarrollar los planes, programas y proyectos de la empresa.

**Preparación de los cronogramas de cumplimiento.** - Se elabora y prepara los cronogramas de cumplimiento para la construcción de la matriz de implementación del plan estratégico, con el propósito de realizar mejoras en el fortalecimiento institucional de la empresa; considerando los indicadores y metas establecidos anteriormente.

### 3.5.1.2 Proceso de mejoramiento de procesos

<b>Proceso</b>	Mejoramiento de procesos	<b>Tipo</b>	Proceso estratégico
<b>Subproceso</b>	Levantamiento de procesos	<b>Código</b>	E.02.1
<b>Descripción General</b>	En este proceso se obtiene datos, información y comentarios relacionados con la naturaleza y características de la empresa, para establecer todos los procesos que serán necesarios implementar en la empresa IMBAVIAL EP a fin de estructurar un manual de procesos		
<b>Responsable directo del subproceso</b>		Analista Administrativo	
<b>Ingreso</b>		Información Documentos	
Analista Administrativo	Direcciones, unidades y áreas	Responsable del proceso	



**Figura 62:** Mejoramiento de procesos  
 Elaborado por: La Autora (2018)

- **Descripción del proceso**

**Planificar el trabajo.-** Se establece la metodología y la forma como se va a realizar el trabajo con la identificación y determinación del cronograma.

**Realizar reuniones con direcciones, unidades y áreas.-** Se realiza reuniones y/o sesiones de trabajo con los responsables de cada uno de los procesos de las áreas administrativas y operativas.

**Recopilar y analizar la información obtenida.-** Se procede a la recopilación de datos, comentarios e información mediante entrevistas, encuestas con el objeto de identificar la información para luego proceder a su análisis.

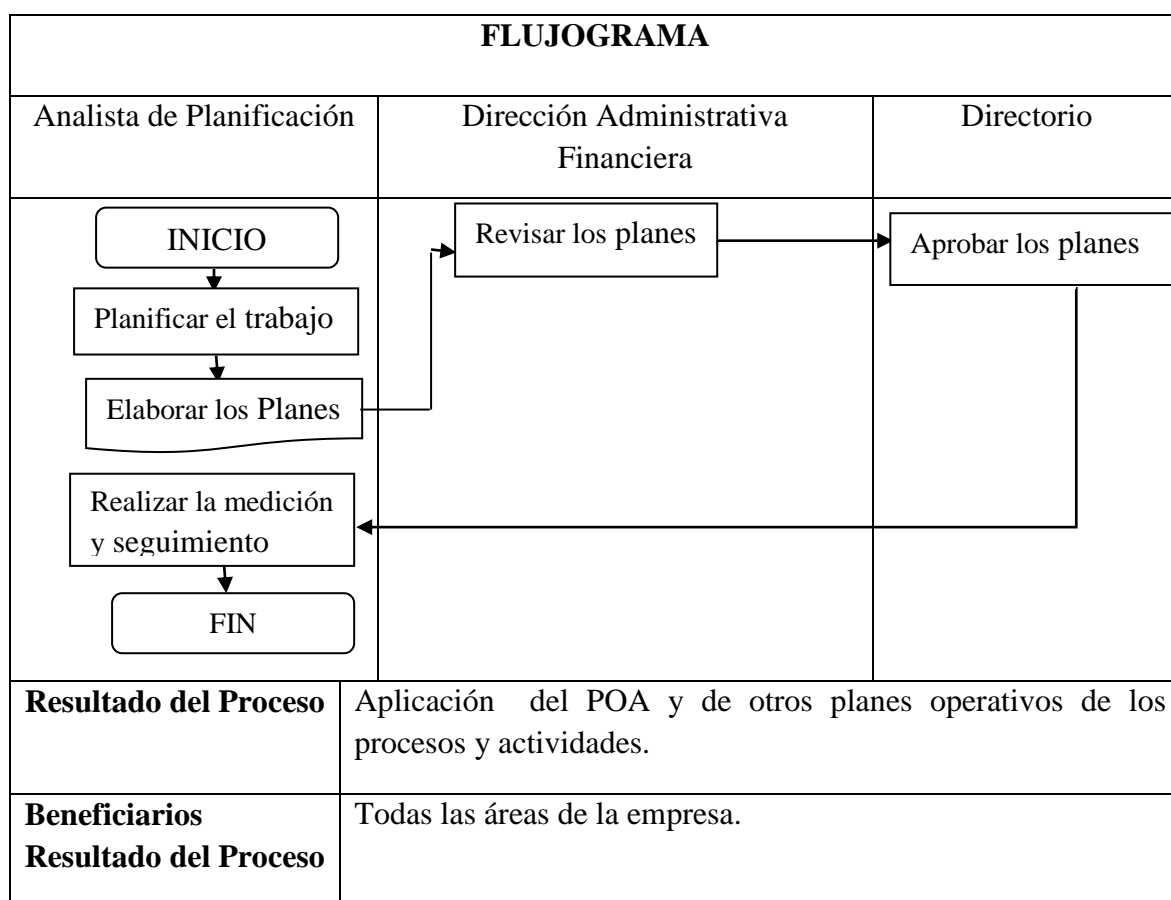
**Describir en detalle cada proceso de la empresa.-** Realizada la evaluación de la información se procederá a describir en forma técnica cada uno de los procesos de la empresa.

**Socializar con cada responsable de cada proceso.-** Luego de haber obtenido la información analizada se procede a socializar la misma con los responsables de cada proceso de la empresa.

**Elaborar y estructurar el manual de procesos.-** Una vez que los responsables del proceso están de acuerdo con la naturaleza, descripción y estructura de este se procede a elaborar el manual de procesos.

### 3.5.1.3 Proceso de gestión gerencial y operativa

<b>Proceso</b>	Gestión Gerencial y Operativa	<b>Tipo</b>	Proceso Estratégico
<b>Subproceso</b>	Elaboración y ejecución del Plan Operativo Anual y otros planes requeridos	<b>Código</b>	E.04.1
<b>Descripción general</b>	En este proceso se elabora los planes operativos y otros planes considerándolos datos, información y comentarios relacionados con la naturaleza y características de la empresa, para establecer todos los procesos que serán necesarios implementar en la empresa IMBAVIAL EP		
<b>Responsable directo del subproceso</b>	Analista de planificación		
<b>Ingreso</b>	Información documentos		



**Figura 63:** Proceso de gestión gerencial y operativa  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Descripción del proceso**

**Planificar el trabajo.-** Se identifica los lineamientos relacionados con las actividades de planificación, programación y ejecución de planes y proyectos.

**Elaborar los planes.-** Se elaboran los planes, programas y proyectos aplicando la metodología y procedimientos de la planificación.

**Revisión de planes.-** Luego de la elaboración de los planes se procede a la revisión del mismo por parte de la Dirección Administrativa Financiera.

**Aprobación de los planes.-** Se realiza la aprobación de los planes por parte del Directorio de la empresa los cuales permanecerán vigentes para el año siguiente.

**Realizar la medición y seguimiento.-** Se mide la ejecución del POA y otros planes operativos de los procesos y actividades que se deben cumplir y que están relacionadas con el plan estratégico.

### 3.5.1.4 Proceso de control de gestión y riesgos

<b>Proceso</b>	Control de Gestión y Riesgos	<b>Tipo</b>	Proceso Estratégico
<b>Subproceso</b>	Control de gestión	<b>Código</b>	E.06.1
<b>Descripción General</b>	En este proceso se elabora informes y reportes administrativos solicitados por la Gerencia General y/o Dirección Administrativa y Operativa.		
<b>Responsable directo del subproceso</b>	Analista administrativo		
<b>Ingreso</b>	Información documentos		
<b>FLUJOGRAMA</b>			
Gerencia General / Direcciones	Analista Administrativo	Unidades Administrativa Financiera y Operativa	
<b>Resultado del proceso</b>	Informe de la Gestion de las diferentes áreas de la empresa		
<b>Beneficiarios resultado del proceso</b>	Gerencia y Direcciones de la empresa		

**Figura 64:** Proceso de control de gestión y riesgos  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Descripción del proceso**

**Coordinar con las diferentes direcciones, unidades y áreas.-** Una vez que se ha recibido el requerimiento por parte de la gerencia general de las Direcciones de la empresa coordina con las diferentes unidades y áreas administrativas y operativas para atender lo solicitado.

**Solicitar información.-** Luego de haber realizado la coordinación se procede a solicitar la información pertinente y necesaria para cumplir con lo solicitado por la Gerencia General y Direcciones.

**Procesar información.-** Una vez que se ha recibido la información se procede a procesar la misma considerando la naturaleza, características y especificaciones del requerimiento para la revisión final.

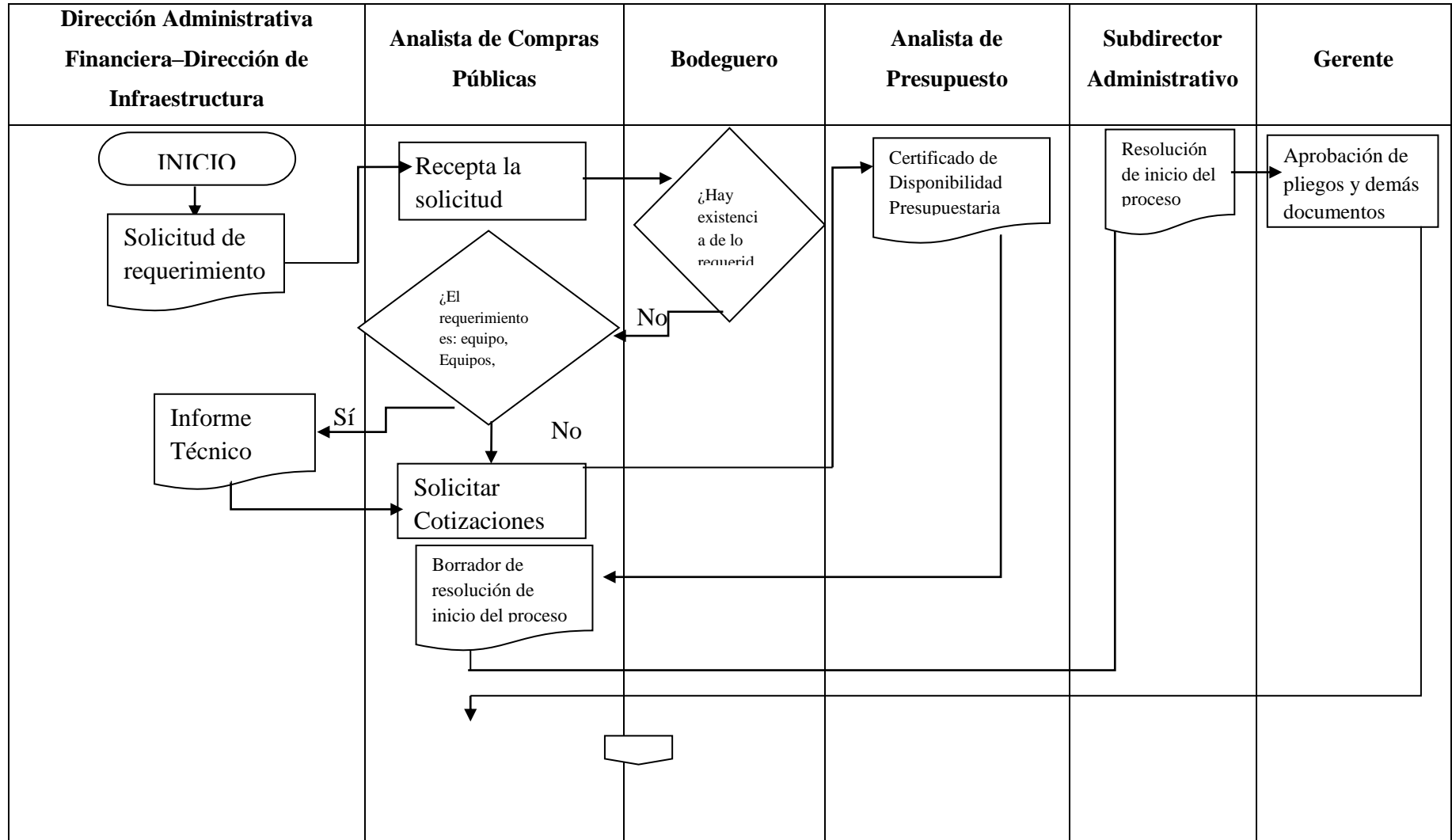
**Elaboración de informes.-** Se elabora el informe respectivo con las conclusiones y se despacha a quien lo requirió.

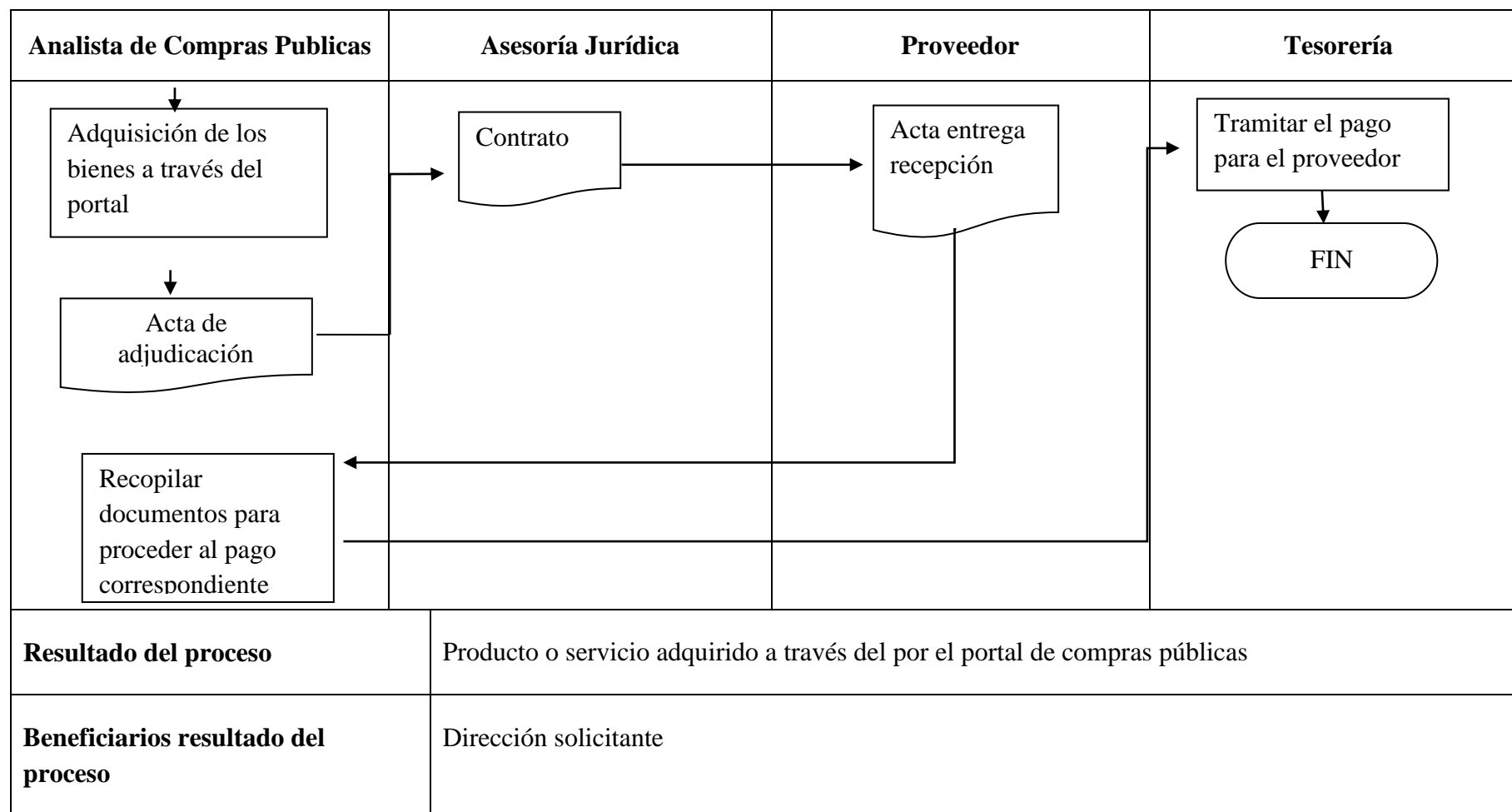
### **3.5.1.5 Procesos de adquisiciones y contratación**

Los procesos de adquisiciones y contratación se realizan para supervisar y controlar el departamento de compras públicas, el mismo que se encuentra dentro del nivel de apoyo y depende de la unidad administrativa.

### 3.5.1.5.1 Adquisiciones por el portal de compras públicas

<b>Proceso</b>	Adquisiciones y contratación	<b>Tipo</b>	Proceso apoyo
<b>Subproceso</b>	Adquisiciones por el portal de compras públicas	<b>Código</b>	A.01.1
<b>Descripción General</b>	Este proceso se realiza cuando las adquisiciones superan el 0,0000002 por el presupuesto General del Estado presentado para cada año fiscal.		
<b>Responsable directo del subproceso</b>	Subdirector Administrativo Analista de Compras Publicas		
<b>Ingreso</b>	Información Documentos		
<b>FLUJOGRAMA</b>			





**Figura 65:** Proceso de Adquisiciones por el portal de compras públicas  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Descripción del proceso**

**Recibir y analizar requerimientos para adquisición.-** Se reciben solicitudes de requerimientos los cuales son evaluados y se procede a cotizar previa verificación si no existen en la bodega de “IMBAVIAL EP”.

**Solicitar informe técnico en caso de tratarse de equipos, maquinaria, entre otros.-** En todos los requerimientos de equipos, maquinaria, repuestos o cualquier bien que sea susceptible de análisis de capacidad es necesario solicitar el informe técnico a un profesional del área solicitada.

**Solicitar cotizaciones.-** Se procede a solicitar las cotizaciones referenciales como sustento a la emisión de la partida presupuestaria.

**Solicitar disponibilidad presupuestaria.-** A fin de dar cumplimiento a lo dispuesto en las leyes vigentes, previo a adquirir un compromiso formal se debe contar con el debido financiamiento, para lo cual es necesario solicitar a la Unidad Financiera el certificado de disponibilidad presupuestaria.

**Resolución de inicio y aprobación del gerente.-** En esta parte del proceso se elabora la resolución de inicio del proceso de compra y aprobación de los pliegos; documentos que son aprobados por el Gerente.

## **ADQUISICIÓN DE LOS BIENES A TRAVÉS DEL PORTAL**

En este subproceso se realizan las siguientes actividades:

- Realización de los pliegos correspondientes en base a los términos de referencia
- Contestación de preguntas realizadas por los proveedores interesados
- Recepción de las ofertas técnicas
- Convalidación de errores en caso de que existiera
- Calificación de las ofertas
- Procedimiento de puja en el portal (subasta inversa)

**Elaborar acta de adjudicación.-** Una vez que el portal selecciona la mejor oferta se elabora el acta de adjudicación y se le hace conocer al proveedor seleccionado, en esta acta también se realiza el nombramiento del administrador o comisión técnica dependiendo del monto del contrato.

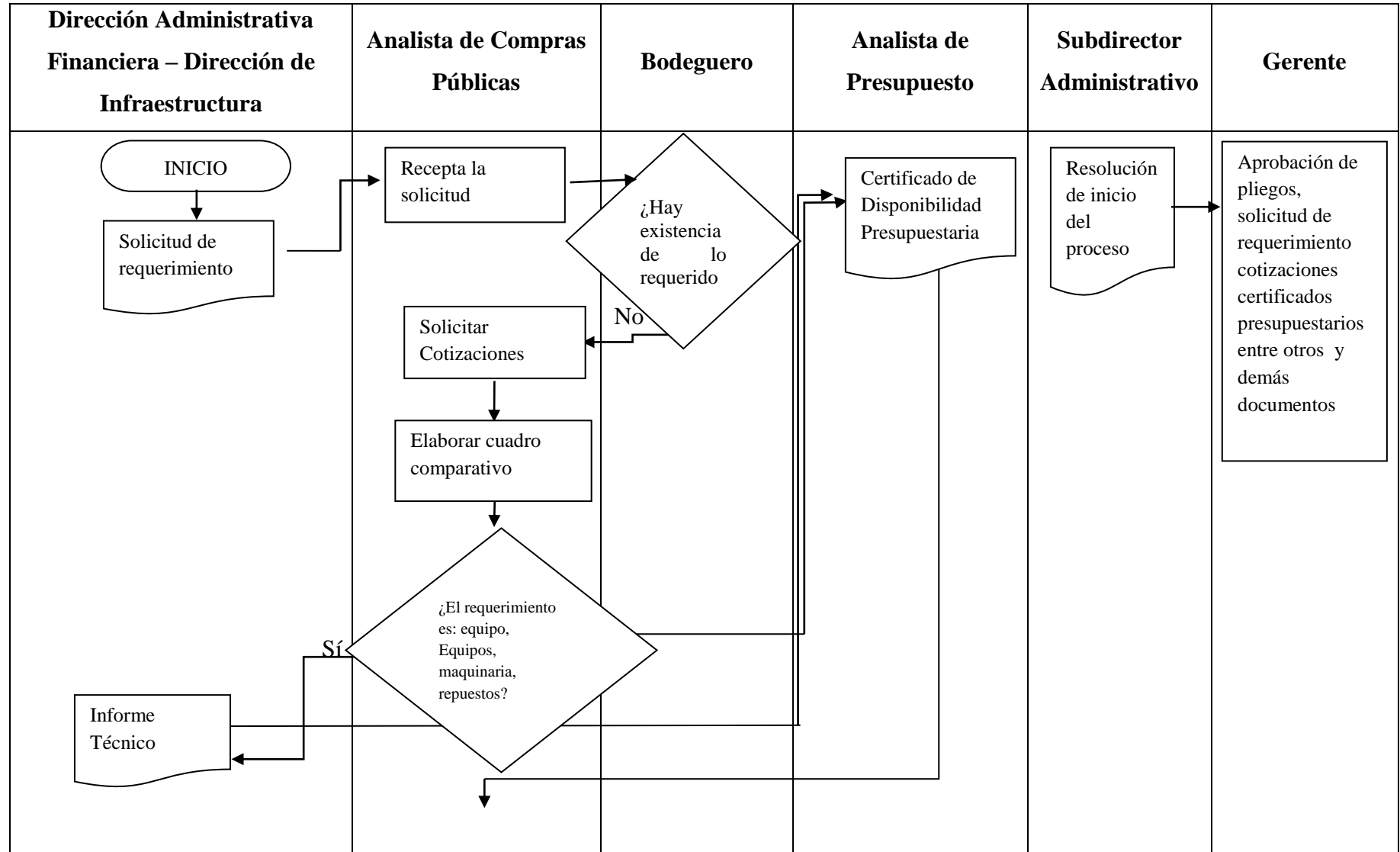
**Solicitar a asesoría jurídica la elaboración del contrato.-** En esta comunicación se remite el expediente con todos los documentos precontractuales, los cuales servirán de soporte para que se realice el contrato.

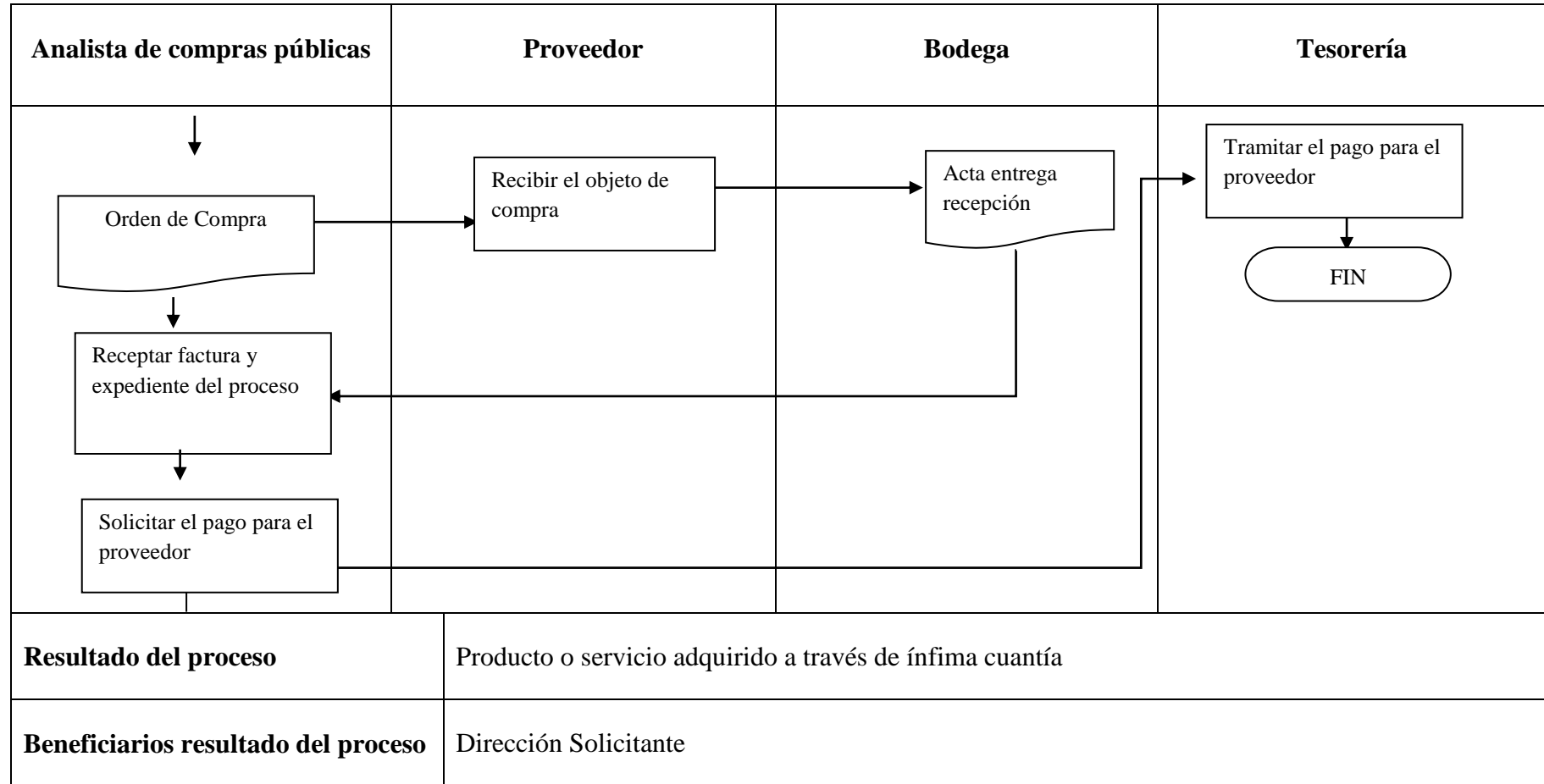
**Recibir los bienes y suscribir el acta entrega recepción.-** En esta etapa del proceso se controla que el proveedor cumpla con el plazo fijado, y los términos de referencia estipulados en el contrato, para lo cual el proveedor notifica por escrito que los bienes se encuentran listos para su entrega, se le responde indicando fecha, hora y lugar donde se recibirán los bienes, luego de esta diligencia se suscribe el Acta Entrega Recepción, la misma que se convierte en requisito indispensable para el pago.

**Solicitar pago para el proveedor.-** Cumplida la fase anterior se remiten los originales de los documentos a la Unidad Financiera para que tramiten el pago respectivo y se proceda a devolver las garantías presentadas en caso de haberlas rendido.

### 3.5.1.5.2 Adquisiciones por adjudicación directa (ínfima cuantía)

<b>Proceso</b>	Adquisiciones y contratación	<b>Tipo</b>	Proceso apoyo
<b>Subproceso</b>	Adquisiciones por adjudicación directa (ínfima cuantía)	<b>Código</b>	A.01.2
<b>Descripción general</b>	Este proceso se realiza cuando las adquisiciones son de un valor menor al 0.0000002 del presupuesto general del Estado, y no es necesaria la celebración de un contrato (\$5967.02 para el año 2016).		
<b>Responsable directo del subproceso</b>	Subdirector administrativo Analista de compras públicas		
<b>Ingreso</b>	Información Documentos		
<b>FLUJOGRAMA</b>			





**Figura 66 :Proceso de adquisiciones por adjudicación directa**  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Descripción del proceso**

**Recibir y analizar los requerimientos para adquisición.** - Se reciben las solicitudes de requerimiento de las diferentes unidades y áreas de la empresa, las mismas que son analizadas y luego de realizar la verificación de que no se dispone en bodega, se procede al trámite.

**Solicitar cotizaciones.**- Se deberá solicitar por lo menos 2 cotizaciones, las mismas que se la realizarán tomando en cuenta la base de datos de la empresa.

**Elaborar cuadro comparativo.**- Basándonos en las ofertas recibidas se elabora un cuadro comparativo, a fin de seleccionar la mejor alternativa, evaluando siempre parámetros básicos como son tiempo de entrega, forma de pago, precio y calidad.

**Solicitar informe técnico en caso de tratarse de equipos, maquinaria, entre otros.**- En caso de ser necesario se solicitará el respectivo informe técnico a fin de seleccionar la oferta más conveniente a los intereses institucionales.

**Solicitar disponibilidad presupuestaria.**- Tanto para realizar adquisiciones bajo contrato como en forma directa se requiere conocer si dentro del presupuesto vigente de la Empresa se dispone de los recursos necesarios para cumplir con la obligación que se genera al momento de realizar una adquisición, por lo cual se solicitará la respectiva certificación presupuestaria o en su defecto se consultará en el área de presupuesto.

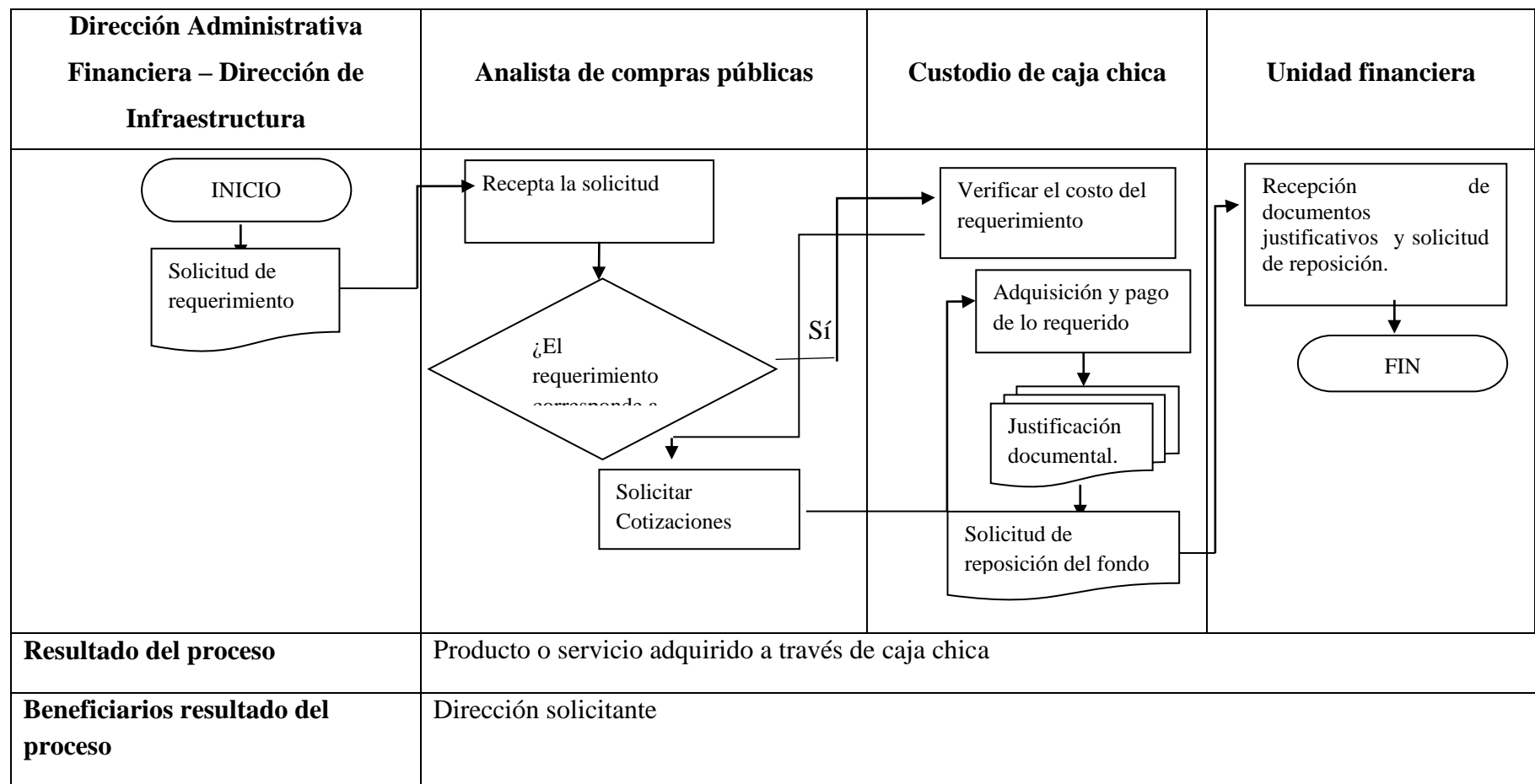
**Elaborar orden de compra.**- Formalmente se comunica al proveedor que su oferta ha sido seleccionada y se le entrega una copia de la orden de compra previa a la entrega del bien o servicio.

**Recibir y elaborar acta de entrega recepción o el ingreso a bodega.**- En esta fase del proceso se realiza la recepción en la bodega de la Empresa IMBAVIAL EP, en donde se suscribe un acta de entrega recepción, se le entrega la documentación al bodeguero quien realizará las actividades pertinentes.

**Solicitar el pago para el proveedor.-** Con la información completa y el expediente original se remite a la Unidad Financiera para que se tramite el pago respectivo.

### 3.5.1.4.3 Adquisiciones con fondos de caja chica

<b>Proceso</b>	Adquisiciones y Contratación	<b>Tipo</b>	Proceso apoyo
<b>Subproceso</b>	Adquisiciones con fondos de caja chica	<b>Código</b>	A.01.3
<b>Descripción general</b>	La caja chica se ha creado con la finalidad de satisfacer adquisiciones urgentes para lo cual el valor total del fondo no debe superar los USD 500; el valor de cada compra debe ser máximo de USD 50.		
<b>Responsable directo del subproceso</b>	Subdirector administrativo Analista de compras públicas		
<b>Ingreso</b>	Información Documentos		
<b>FLUJOGRAMA</b>			



**Figura 67:** Proceso de adquisiciones con fondos de caja chica  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Descripción del proceso**

**Recibir requerimientos para adquisición.-** Se reciben requerimientos para adquirir bienes por parte del área que tiene fondo de caja chica.

**Analizar los requerimientos.-** Se analizan los requerimientos recibidos para establecer si realmente se trata de una compra urgente, según el costo se direcciona al custodio del fondo rotativo o caja chica.

**Solicitar una cotización.-** Si es necesario se deberá solicitar por lo menos una cotización, la misma que se la realizará a base del banco de proveedores.

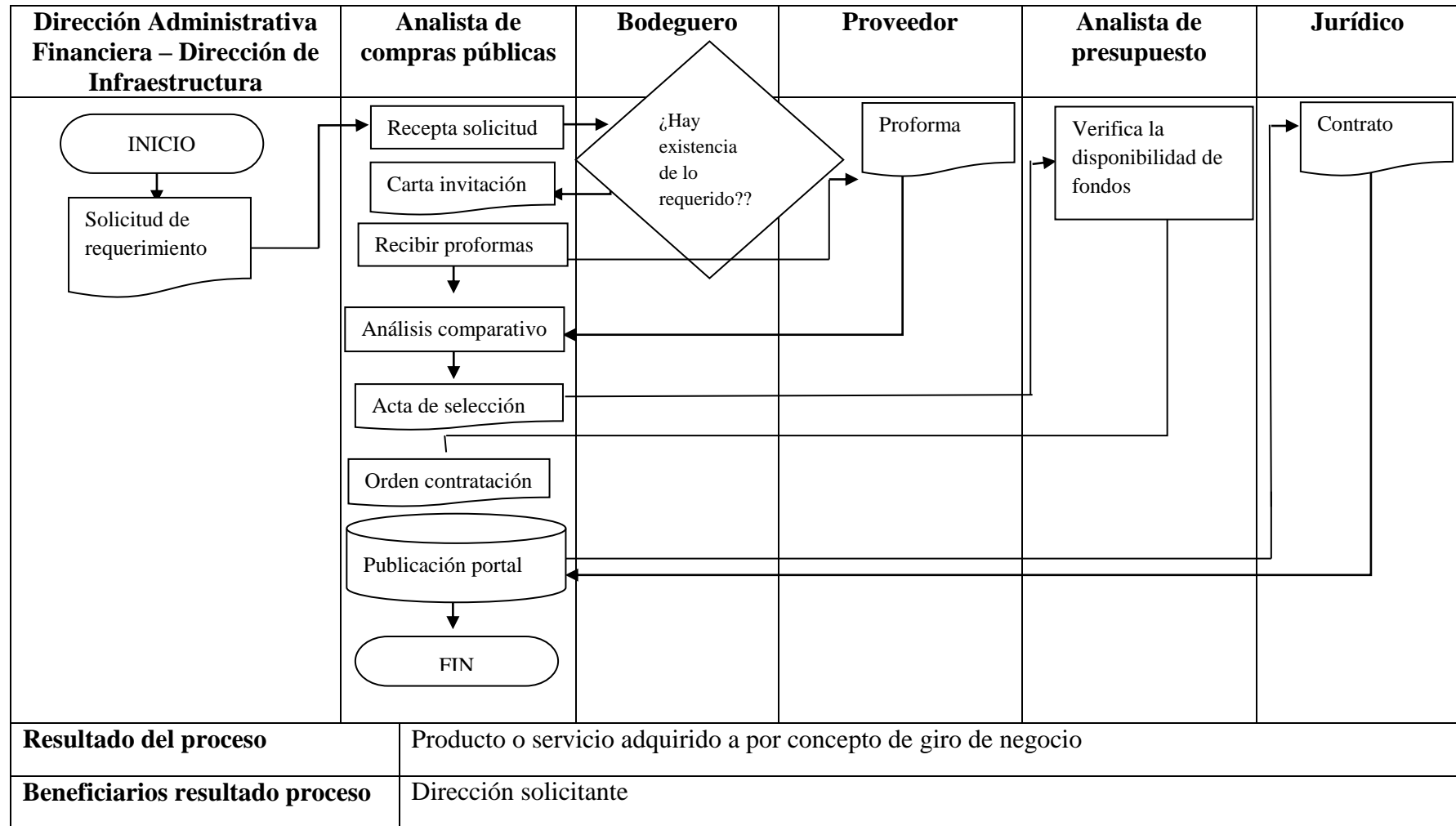
**Realizar pago en efectivo del fondo de caja chica.-** Una vez recibido los bienes adquiridos, se procede al pago en efectivo en el caso de la caja chica.

**Justificar documentadamente.-** Es deber de los custodios de los fondo de caja chica, el documentar cada compra a fin de que no exista inconveniente en el momento de solicitar la reposición.

**Solicitar la reposición del fondo de caja chica.-** De acuerdo con lo establecido en el instructivo para la administración del fondo de caja chica, se procede a solicitar la reposición de este a la Unidad Financiera, con los documentos que respalden los gastos efectuados.

### 3.5.1.4.4 Adquisiciones por giro de negocio

<b>Proceso</b>	Adquisiciones y Contratación	<b>Tipo</b>	Proceso apoyo
<b>Subproceso</b>	Adquisiciones por giro de negocio	<b>Código</b>	A.01.4
<b>Descripción General</b>	Este proceso se realiza cuando la empresa necesita adquirir ciertos bienes y servicios que se encuentran aprobados por el SERCOP particularmente para la empresa pública “IMBAVIAL EP”; además, este tipo de procesos están normados por el Reglamento Interno de Giro de Negocio de la empresa.		
<b>Responsable directo del subproceso</b>	Subdirector administrativo Analista de compras públicas		
<b>Ingreso</b>	Información Documentos		
<b>FLUJOGRAMA</b>			



**Figura 68:** Proceso de adquisiciones por giro de negocio  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Descripción del proceso**

**Recibir y analizar el requerimiento:** Se recibe el requerimiento de las diferentes áreas administrativas y operativas de la empresa; las mismas que son analizadas y luego se procede a la verificación del bien en la bodega de la empresa con el propósito de determinar si se dispone de dicho bien.

**Realizar carta de invitación:** Se realiza invitaciones a los proveedores con el propósito de dar a conocer que la empresa requiere un producto o servicio que ellos comercializan.

**Recibir proformas:** Con la carta de invitación recibida, los proveedores deben presentar la cotización del bien según las características y especificaciones descritas en la carta de invitación.

**Elaborar análisis comparativo:** Tomando como base las ofertas recibidas se elabora un cuadro comparativo a fin de seleccionar la mejor alternativa, evaluando siempre parámetro básico como son: tiempo de entrega, forma de pago, precio y calidad.

**Realizar acta de selección:** Tomando en consideración el análisis comparativo se procede a seleccionar mediante un acta al mejor proveedor, luego de la respectiva selección se procede a realizar la negociación correspondiente, la cual establecerá que el oferente seleccionado deberá rebajar su oferta económica en al menos el 5% de su oferta inicial.

**Solicitar compromiso presupuestario:** Se solicita a la Unidad Financiera y Analista de Presupuesto la disponibilidad de los fondos para cumplir con la compra del bien o servicio respectivo.

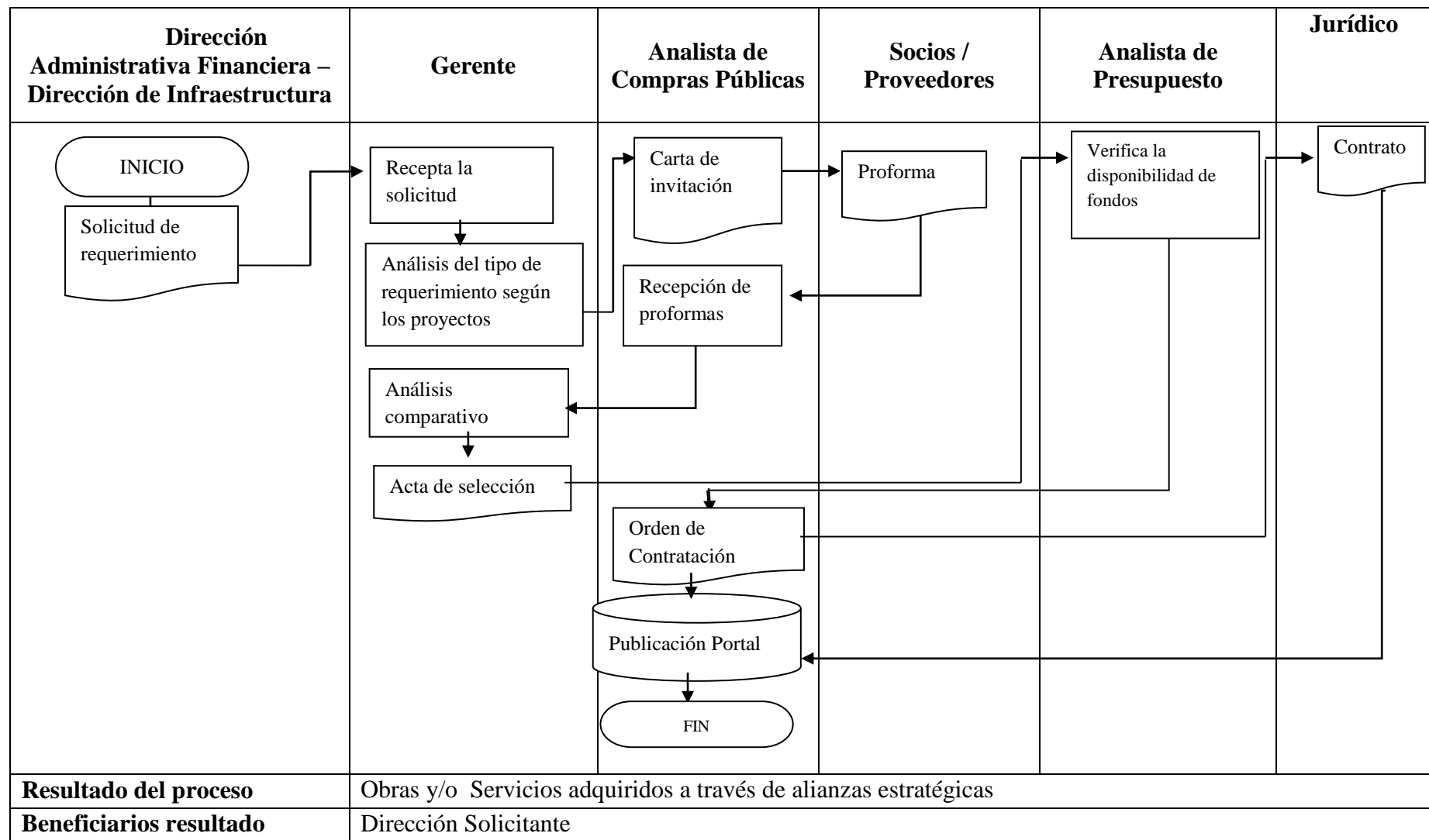
**Realizar orden de contratación:** Con la documentación preliminar se procede a elaborar la orden de contratación que incluye detalles de la adquisición del bien o servicio.

**Elaborar el respectivo contrato:** Con la orden de contratación y la documentación pertinente se remite a Asesoría Jurídica para la elaboración del respectivo contrato.

**Publicación posterior:** Con la documentación completa se procede a publicar en el portal de compras públicas en cumplimiento de la normatividad vigente.

### 3.5.1.4.5 Adquisiciones por alianzas estratégicas

<b>Proceso</b>	Adquisiciones y contratación	<b>Tipo</b>	Proceso apoyo
<b>Subproceso</b>	Adquisiciones por alianzas estratégicas	<b>Código</b>	A.01.5
<b>Descripción general</b>	Este proceso se utiliza cuando la empresa necesita contratar ciertos bienes, servicios y obras que están normadas en el reglamento de la alianza estratégica elaborado por la Dirección Administrativa, revisado por la Gerencia general y aprobado por el Directorio		
<b>Responsable directo del subproceso</b>	Subdirector administrativo Analista de compras públicas		
<b>Ingreso</b>	Información Documentos		
<b>FLUJOGRAMA</b>			



**Figura 69:** Proceso de adquisiciones por alianzas estratégicas  
 Elaborado por: La autora (2018)

- **Descripción del proceso**

**Recibir y analizar el requerimiento.-** Se recibe el requerimiento de las diferentes áreas operativas de la empresa; se identifica a qué tipo de proyecto se fundamenta el requerimiento.

**Realizar carta de invitación.-** En este proceso se realiza invitaciones a todos los socios seleccionados con el propósito de dar a conocer que la empresa necesita contratar ciertos servicios y/o ciertas obras.

**Recibir proformas.-** Con la carta de invitación recibida los proveedores deben presentar la cotización de los servicios y/o obras según el análisis de cantidades y volúmenes que se requiere.

**Elaborar análisis comparativo.-** Tomando como base las ofertas recibidas se elabora un cuadro comparativo a fin de seleccionar la mejor alternativa, evaluando siempre parámetros básicos como son: tiempo de entrega, forma de pago, precio y calidad.

**Realizar acta de selección.-** Tomando en consideración el análisis comparativo se procede a seleccionar mediante un acta al mejor aliado estratégico, luego de la respectiva selección se procede a realizar la negociación correspondiente.

**Solicitar compromiso presupuestario.-** En este proceso se solicita a la Unidad Financiera y Analista de Presupuesto la disponibilidad de los fondos para cumplir con el pago del servicio y/u obra contratada.

**Realizar orden de contratación.-** Con la documentación precedente se procede a elaborar la orden de contratación la cual contiene datos específicos del servicio y/u obra requerida.

**Elaborar el respectivo contrato.-** Con la orden de contratación y la documentación pertinente se remite a la Unidad de Asesoría Jurídica para la elaboración del respectivo contrato.

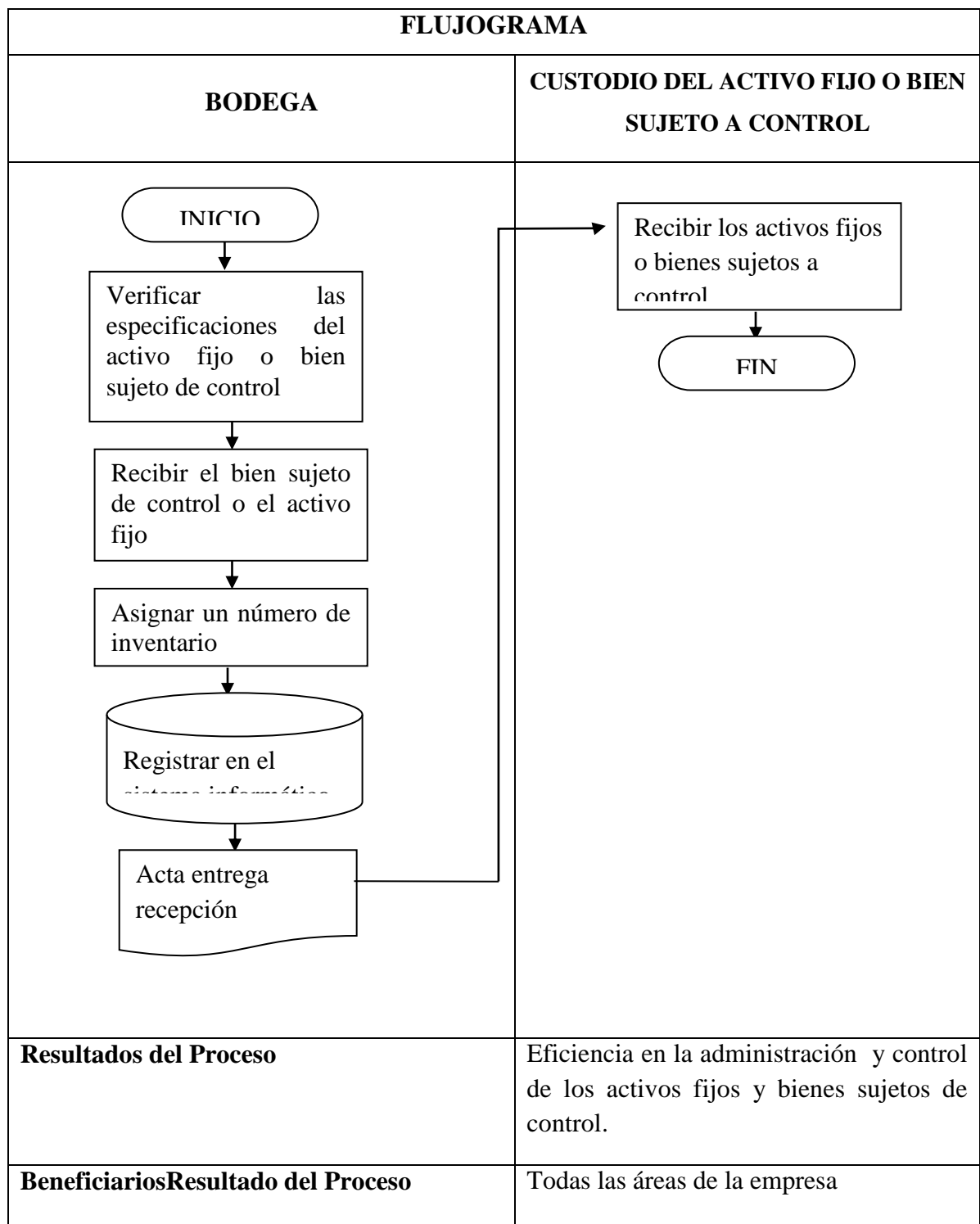
**Publicación posterior.-** Con la documentación completa se procede a publicar en el portal de compras públicas en cumplimiento de la normatividad vigente.

### 3.5.1.5 Procesos Administrativos

Las actividades que se realizan en la Unidad Administrativa están enmarcadas dentro de la normatividad vigente aplicable al sector público.

#### 3.5.1.5.1 Administración y control de los activos fijos y bienes sujetos de control

<b>Proceso</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Tipo</b>	<b>Proceso apoyo</b>
<b>Subproceso</b>	Administración y control de los activos fijos y bienes sujetos de control	<b>Código</b>	A.04.1
<b>Descripción general</b>	En este proceso se administra y controla los activos fijos y los bienes sujetos de control que se adquieren y aquellos que se reciben por donación o transferencia para la empresa. Cabe indicar que como bien sujeto de control se entiende aquellos cuyo valor de adquisición llega hasta los 100 dólares; y los activos fijos son aquellos cuyo valor de adquisición va desde los 100 dólares en adelante.		
<b>Responsable directo del subproceso</b>	Bodeguero		
<b>Ingreso</b>	Información Documentos		



**Figura 70:** Proceso de administración y control de los activos fijos y bienes sujetos de control  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Descripción del proceso**

**Verificar las especificaciones del activo fijo o bien sujeto de control.** - Se constata que los bienes solicitados se ajusten o cumplan con las especificaciones requeridas y ofrezcan las garantías técnicas para su uso.

**Recibir el bien sujeto de control o el activo fijo.** - Se reciben los bienes sujetos de control o activos fijos sustentados en la documentación pertinente.

**Asignar un número de inventario.** - Recibidos los bienes sujetos de control o activos fijos, se les asigna un número de inventario, por medio del cual se llevará el control posterior.

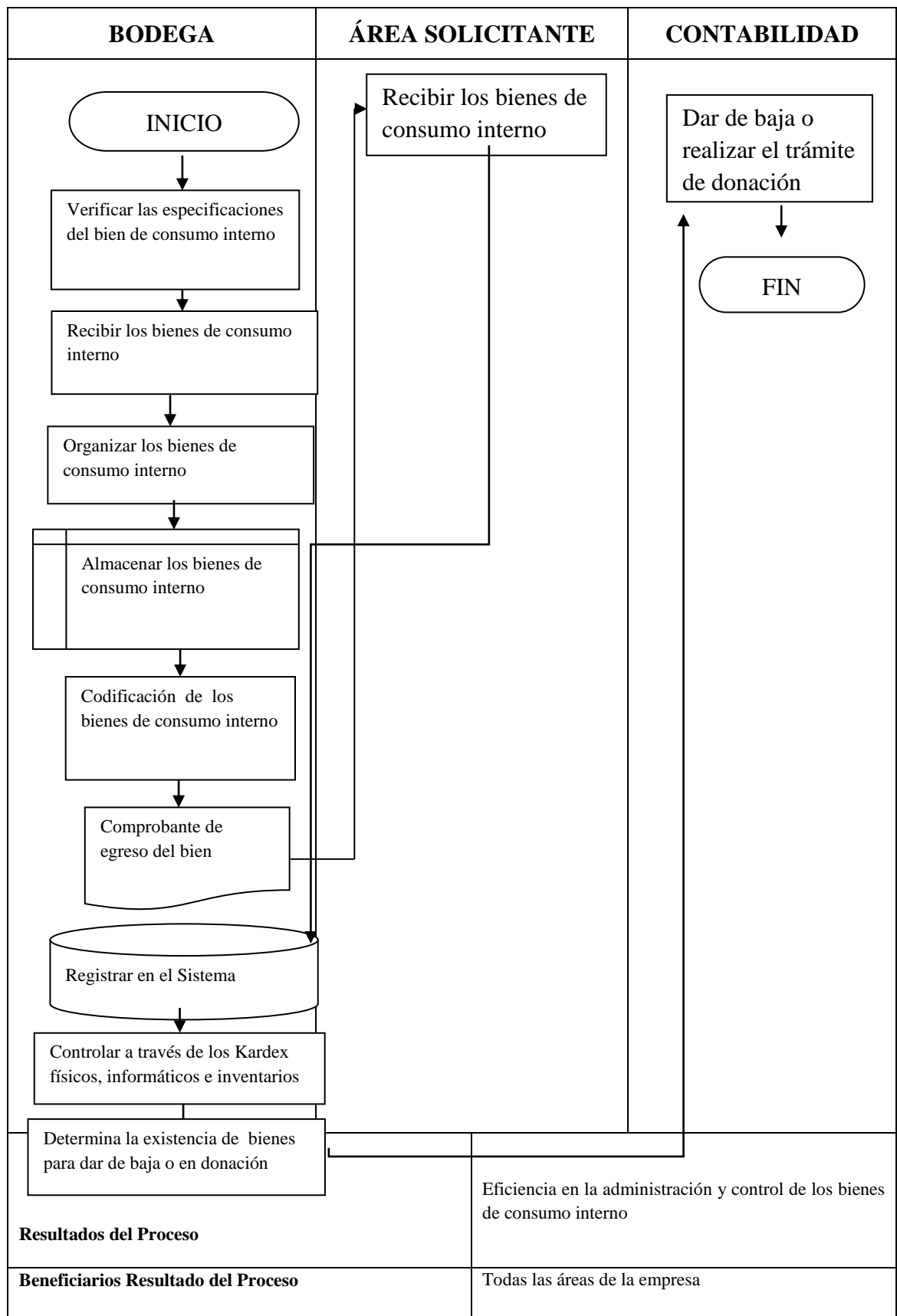
**Registrar en el sistema informático.** - Una vez asignado un número y/o código de inventario, se procede a registrar en el sistema informático la información del bien sujeto de control o activo fijo y de quien será el custodio.

**Generar y legalizar el acta entrega recepción.** - Registrada la información necesaria en el sistema, se genera y legaliza el acta entrega recepción del bien sujeto de control o el activo fijo.

**Entregar el bien sujeto de control o activo fijo al custodio.** - Una vez suscrita el acta entrega recepción respectiva, se procede a entregar el bien al custodio y la documentación original se entrega al área de compras o administrador del contrato para solicitar el pago.

### 3.5.1.5.2 Administración y control de los bienes de consumo interno

<b>Proceso</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Tipo</b>	<b>Proceso apoyo</b>
<b>Subproceso</b>	Administración y control de los bienes de consumo interno	<b>Código</b>	A.04.2
<b>Descripción general</b>	<p>En este proceso se administra y controla los bienes de consumo interno de la Empresa.</p> <p>Cabe indicar que bienes de consumo interno son todos los materiales, herramientas, accesorios, repuestos, combustibles y lubricantes, los mismos que son almacenados en las bodegas de la Empresa y utilizados por las diferentes áreas para la ejecución de sus actividades diarias.</p>		
<b>Responsable directo del subproceso</b>	Bodeguero		
<b>Ingreso</b>	<p>Información</p> <p>Documentos</p>		
<b>FLUJOGRAMA</b>			



**Figura 71: Proceso de Administración y control de los bienes de consumo interno**  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Descripción del proceso**

**Verificar las especificaciones del bien de consumo interno:** Se constata que los bienes solicitados se ajusten o cumplan con las especificaciones requeridas y ofrezcan las garantías técnicas para su uso.

**Recibir los bienes de consumo interno:** Una vez atendidos los requerimientos de las áreas administrativas y operativas, se reciben los bienes de consumo interno.

**Ingresar a la bodega respectiva:** Recibidos los bienes de consumo interno, se procede a realizar el ingreso a bodega, verificando que se cumplan las características y especificaciones de estos, según la adjudicación correspondiente.

**Almacenar los bienes de consumo interno:** Generalmente los bienes de consumo interno de la empresa son almacenados en las bodegas, debido a que se los mantiene en stock, para ser utilizados cuando se los requiera.

**Asignar la codificación a los bienes de consumo interno:** Una vez almacenados los bienes de consumo interno se asigna un código según la característica de este.

**Distribuir a las áreas administrativas solicitantes:** De conformidad con los requerimientos realizados por cada Área Administrativa y Operativa, se procede a distribuir los bienes de consumo interno, según las necesidades y requerimiento de cada unidad o área.

**Registrar en el sistema administrador de bodegas:** Una vez distribuidos los bienes de consumo interno y elaborado el egreso de bodega, estos son remitidos al área de bodega para su registro en el sistema informático, realizando controles de calidad de la información ingresada.

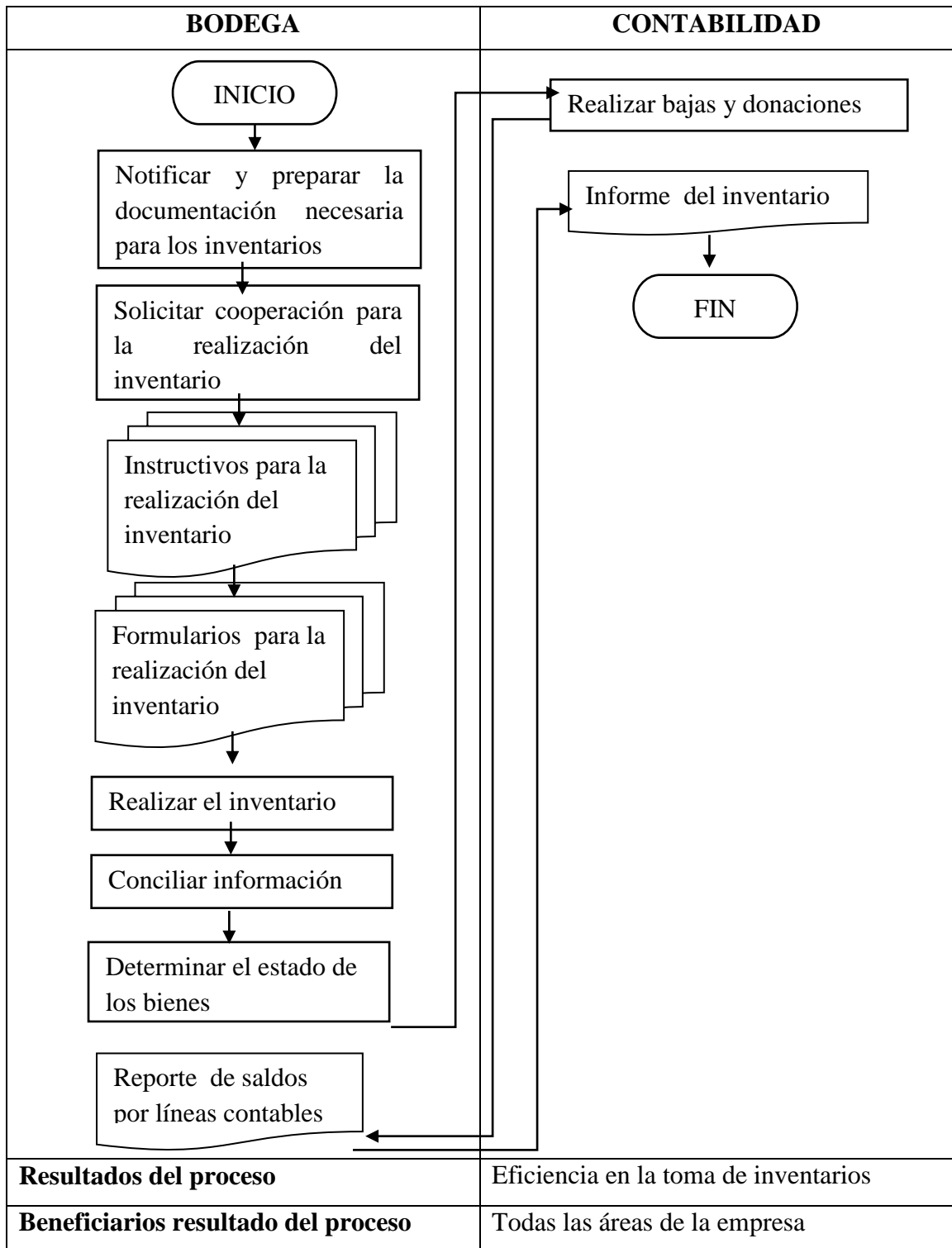
**Controlar a través de los Kardex físicos, informáticos e inventarios:** Los bienes de consumo interno cuenta con un control permanente a través de los Kardex físicos de cada

bodega y el Kardex informático, así como con un control semestral de los mismos a través de los inventarios que se realizan.

**Determinar si existen bienes para dar de baja o donar:** Se determina si existen bienes para dar de baja o en donación y se procede con el trámite respectivo.

### 3.5.1.5.3 Toma de inventarios

<b>Proceso</b>	Administrativo	<b>Tipo</b>	Proceso Apoyo
<b>Subproceso</b>	Toma de inventarios	<b>Código</b>	A.04.3
<b>Descripción general</b>	El área de bodega realiza anualmente dos inventarios de los bienes de consumo interno y uno de los activos fijos		
<b>Responsable directo del subproceso</b>	Bodeguero		
<b>Ingreso</b>	Información Documentos		
<b>FLUJOGRAMA</b>			



**Figura 72:** Proceso de toma de inventarios  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

## **Descripción del proceso**

**Notificar y preparar la documentación necesaria para los inventarios:** El proceso inicia con la notificación y preparación de formularios, tarjetas de identificación de los bienes y actas de inventario.

**Solicitar cooperación para la realización del inventario:** Una vez lista la logística se solicita la cooperación de personal, tanto de la Unidad Administrativa como de la Unidad Administrativa Financiera.

**Elaborar instructivos para la realización del inventario:** Se elaboran los instructivos para la realización del inventario.

**Elaborar formularios para la realización del inventario:** Se elaboran los formularios para la realización del inventario.

**Realizar el inventario:** Se lleva a cabo el inventario en las fechas establecidas y se supervisa la correcta realización de este.

**Analizar las diferencias:** Así mismo, luego de realizado el inventario se determina las diferencias y se concilia la información.

**Determinar el estado de los bienes de consumo interno:** Se determina el estado en que se encuentran los bienes de consumo interno.

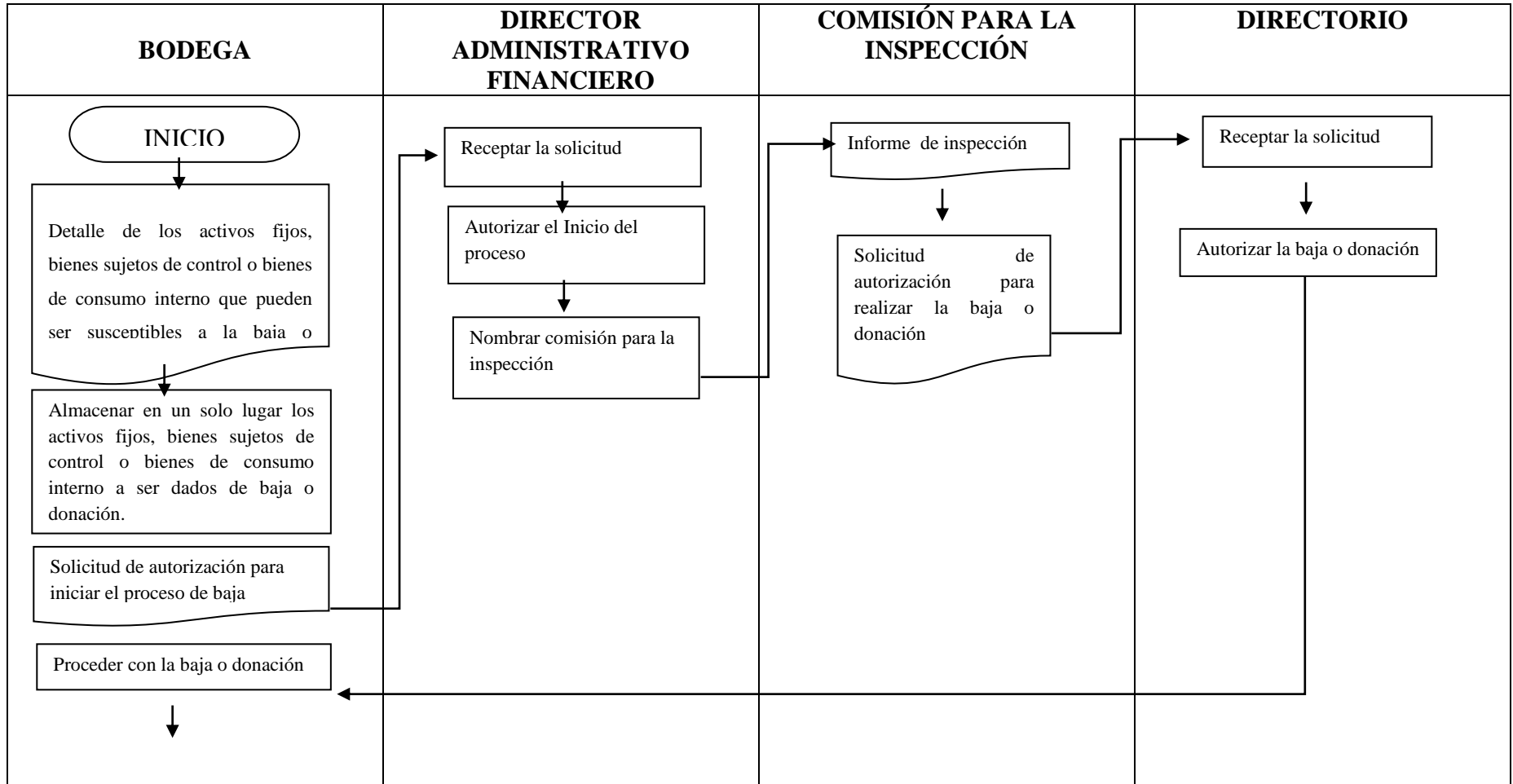
**Realizar bajas y donaciones:** Una vez determinado el estado de los bienes de consumo interno y de ser necesario se realiza el trámite legal respectivo para la baja o donación, según sea el caso.

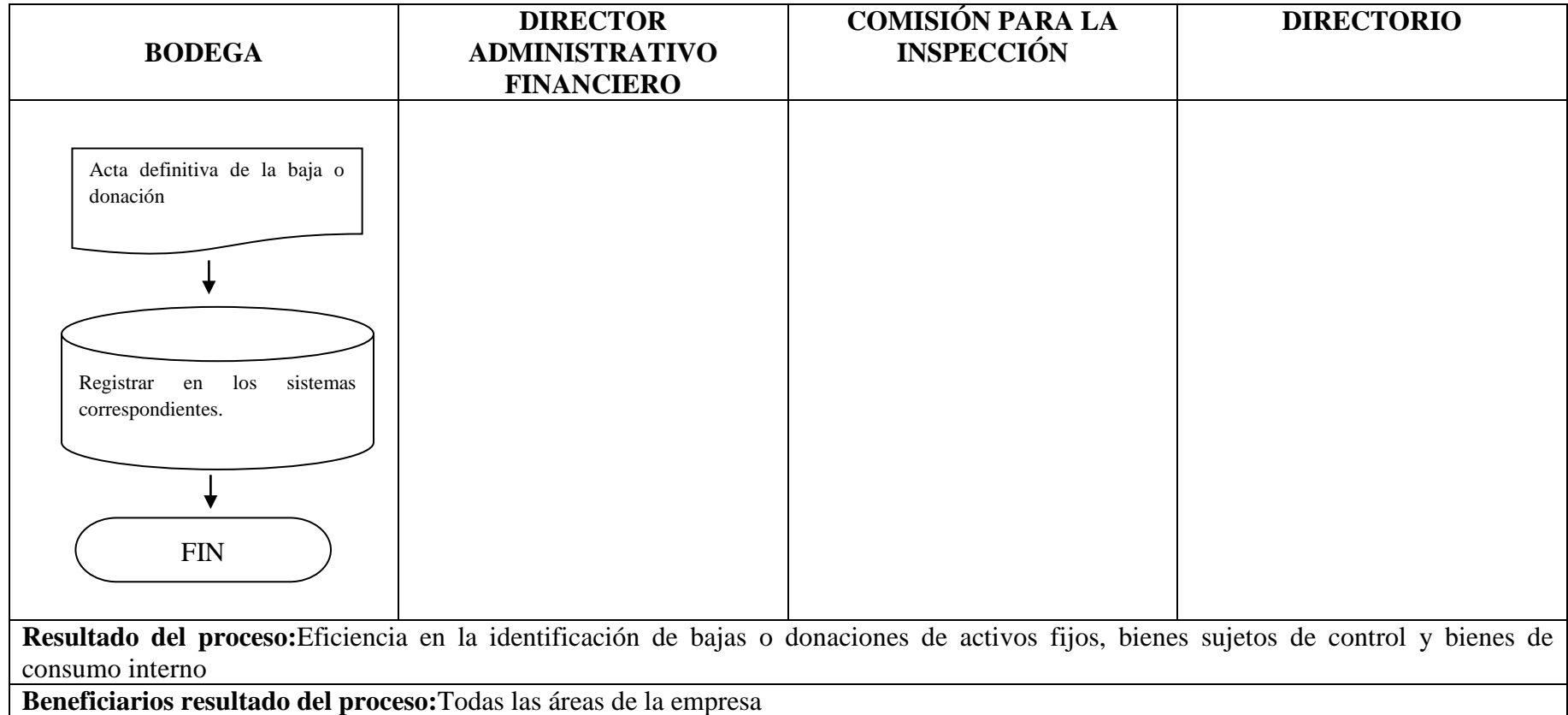
**Emitir reportes de saldos por líneas contables:** Se emite reportes por líneas contables y por bodegas para remitir a la Unidad Administrativa Financiera.

**Elaborar el informe del inventario:** Finalmente y una vez recopilada toda la información necesaria se elabora el informe del inventario, el mismo que es remitido a la Dirección Administrativa Financiera.

#### 3.5.1.5.4 Bajas o donaciones de activos fijos, bienes sujetos de control y bienes de consumo interno

<b>Proceso</b>	Administrativo	<b>Tipo</b>	Proceso apoyo
<b>Subproceso</b>	Bajas o donaciones de activos fijos, bienes sujetos de control y bienes de consumo interno	<b>Código</b>	A.04.4
<b>Descripción General</b>	<p>La Subdirección Administrativa y el área de bodega realizan el trámite para la baja o donación de activos fijos, bienes sujetos de control y de bienes de consumo interno.</p> <p>Para la realización de una baja o donación se debe reunir varios ítems, ya que no es conveniente realizarlo de forma individual.</p>		
<b>Responsable directo del subproceso</b>	Bodeguero		
<b>Ingreso</b>	<p>Información</p> <p>Documentos</p>		
<b>FLUJOGRAMA</b>			





**Figura 73:** Proceso de bajas o donaciones  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Descripción del proceso**

**Determinar el estado de los bienes en el inventario anual y elaborar un listado:** El proceso inicia en cada inventario, en el que se elabora un detalle de los activos fijos, bienes sujetos de control o bienes de consumo interno que pueden ser susceptibles a la baja o donación.

**Almacenar en un solo lugar los activos fijos, bienes sujetos de control o bienes de consumo interno a ser dados de baja o donación:** Establecido el listado se almacena en un solo lugar los activos fijos, bienes sujetos de control o bienes de consumo interno que serán dados de baja o donados.

**Solicitar autorización al Director Administrativo Financiero para iniciar el proceso de baja:** El Analista Administrativo solicita al Director Administrativo Financiero la autorización para iniciar el proceso de baja o donación.

**Nombrar comisión para la inspección de los activos fijos, bienes sujetos de control o bienes de consumo interno a ser dados de baja o en donación:** Una vez autorizado el proceso para baja o donación, se nombra una comisión para que inspeccionen los activos fijos, bienes sujetos de control o bienes de consumo interno a ser dados de baja o donados.

**Elaborar informe de la inspección:** La comisión designada elabora un informe de la inspección en la que se ratifica el listado presentado por el área de bodega, o lo modifica de acuerdo con la inspección.

**Solicitar autorización a la máxima autoridad para realizar la baja o donación:** Con el informe de la inspección se solicita autorización a la máxima autoridad para realizar la baja o donación de los activos fijos, bienes sujetos de control o bienes de consumo interno.

**Proceder con la baja o donación:** Se procede, en caso de baja, a la destrucción, incineración o depósito en un lugar inaccesible de los activos fijos, bienes sujetos de control o bienes de consumo interno, sin que esto afecte al medio ambiente.

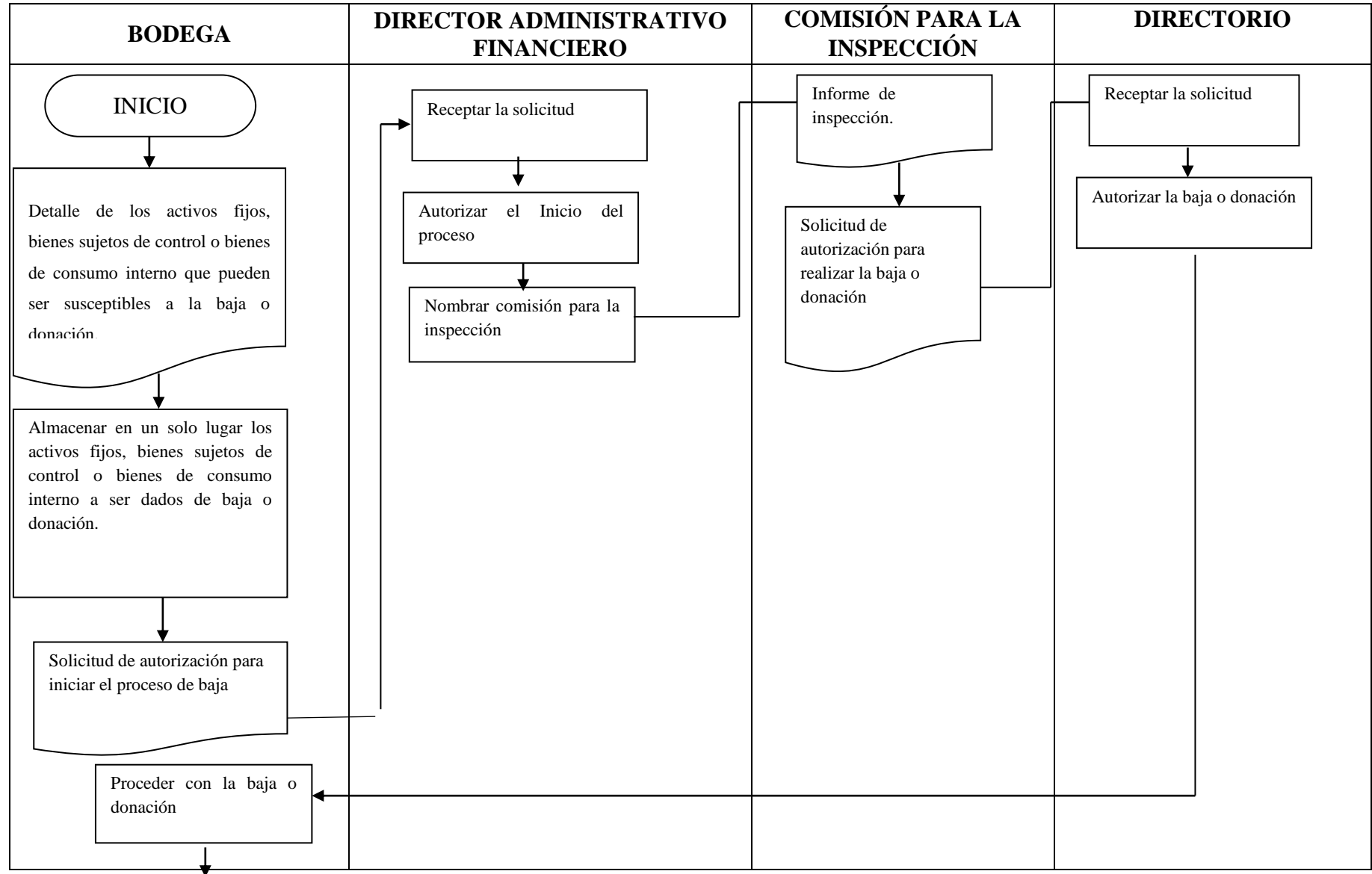
En lo referente a donaciones, se hace la entrega de estos a los beneficiarios.

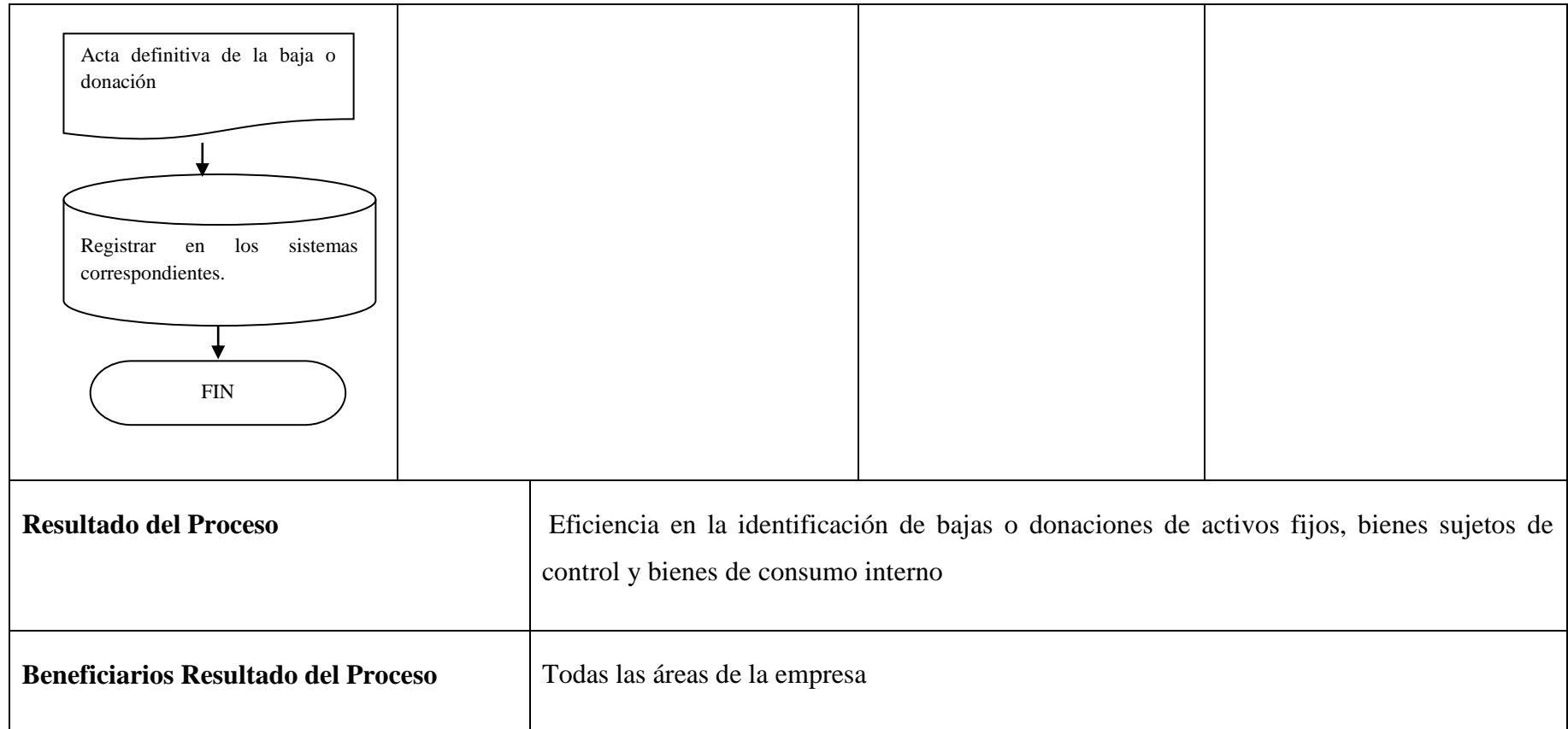
**Elaborar acta definitiva de la baja o donación:** Realizada la baja o donación, se procede a elaborar y legalizar el acta definitiva.

**Registrar en los sistemas correspondientes:** Se procede al registro de las bajas o donaciones en los sistemas informáticos correspondientes, para luego notificar a la Unidad Administrativa Financiera.

### 3.5.1.5.5 Remate de activos fijos, bienes sujetos de control y bienes de consumo interno

<b>Proceso</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Tipo</b>	<b>Proceso Apoyo</b>
<b>Subproceso</b>	Remate de activos fijos, bienes sujetos de control y bienes de consumo interno	Código	A.04.5
<b>Descripción General</b>	La Subdirección Administrativa y el área de bodega también se encargarán de realizar el proceso para remate de bienes que se encuentran en mal estado o que ya no se utilizan en la empresa, los mismos que son determinados en los inventarios o notificados por los responsables del parque automotor y de la maquinaria, luego del informe técnico del jefe del mecánica y mantenimiento.		
<b>Responsable directo del subproceso</b>	Bodeguero		
<b>Ingreso</b>	Información Documentos		
<b>FLUJOGRAMA</b>			





**Figura 74:** Proceso de Remate de activos fijos, bienes sujetos  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Descripción del proceso**

**Determinar el estado de los bienes y elaborar un listado.-** En el inventario anual, se determina el estado de los bienes que se encuentran en condiciones de rematar. Para los casos de vehículos y maquinaria, el remate requiere de un informe técnico del jefe de mecánica y mantenimiento.

**Conformar la Junta de Remate mediante resolución.-** Se emite una resolución administrativa en la que se conforma la Junta de Remate la misma que será la encargada de llevar a cabo el proceso

**Determinar las condiciones para el remate.-** La Junta de Remate establecerá la forma en que se realizará los avalúos, fechas, tiempos y demás condiciones necesarias para el remate, las mismas que serán publicadas para poner en conocimiento de los interesados.

**Recibir las ofertas.-** Hasta la fecha y hora establecidas en la publicación, se recibirán las ofertas por parte de los interesados.

**Realizar la apertura de sobres y determinar los ganadores.-** Se realiza la apertura de sobres el día y la hora establecidos con la presencia de los interesados y se determina a los ganadores.

**Entregar los bienes con actas a los ganadores.-** Establecidos los ganadores y previo al pago respectivo se procede a entregar los bienes adjudicados y a elaborar las actas respectivas.

**Registrar en el sistema.-** Finalmente se registra en el sistema integrado de bodega (control de bienes).

**Notificar a la Unidad Financiera los bienes rematados.-** Se notifica a la Unidad Financiera los bienes que fueron rematados para que realicen el registro correspondiente.

### 3.5.1.5.6 Administración del parque automotor

<b>Proceso</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Tipo</b>	Proceso Apoyo
<b>Subproceso</b>	Levantamiento de procesos	<b>Código</b>	A.04.6
<b>Descripción general</b>	En este proceso se administra y fiscaliza el uso de todos los vehículos (carga liviana) que conforman el parque automotor de la empresa.		
<b>Responsable directo del subproceso</b>	Auxiliar de servicios generales		
<b>Ingreso</b>	Información Documentos		
<b>FLUJOGRAMA</b>			
<b>Bodega / talento humano</b>	<b>Auxiliar de servicios generales</b>	<b>Mecánica y mantenimiento</b>	
<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; Bodega[Informar cambios en los vehículos o de choferes]     Bodega --&gt; Auxiliar[Salvoconductos]     Auxiliar --&gt; Verificar[Verificar que los vehículos cumplan con el horario asignado.]     Verificar --&gt; Mecanica[Informar el estado que se encuentran los vehículos]     Mecanica --&gt; FIN([FIN])     </pre>			
<b>Resultado del proceso</b>	Estado en el que se encuentran los vehículos y el cumplimiento de horarios y el personal asignado al mismo.		
<b>Beneficiarios del proceso</b>	Áreas de Mantenimiento, mecánica talento humano y bodega		

**Figura 75:** Proceso de administración del parque automotor  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Descripción del proceso**

**Coordinar con el área de control de Bienes (Bodega).**- Se tiene que mantener una coordinación con el área de control de bienes y el área de Talento Humano, a fin de conocer los cambios que se puedan producir en los vehículos de la Empresa, sean estos, cambios de custodio o de choferes.

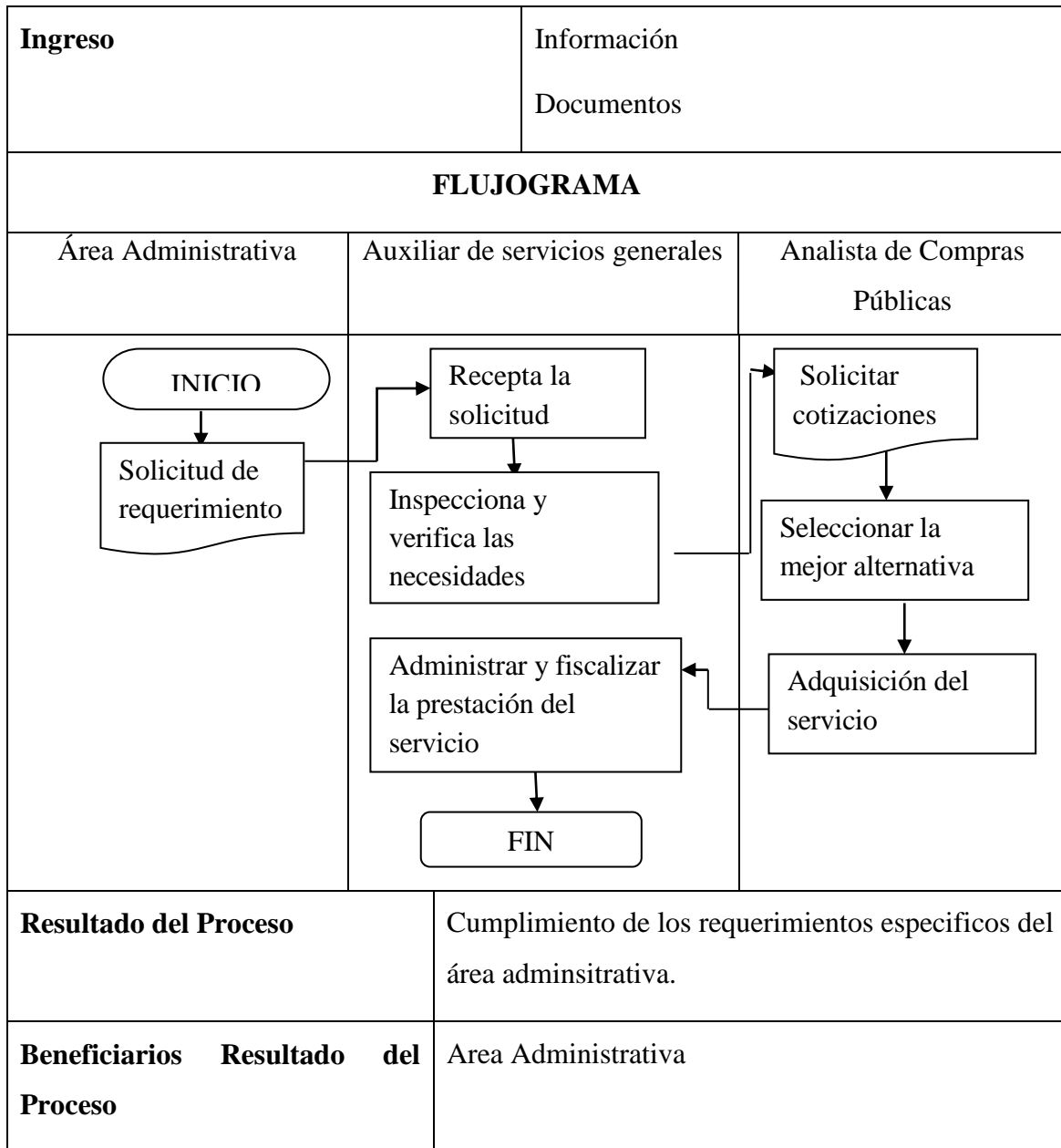
**Elaborar los salvoconductos.**- Al inicio de cada requerimiento el técnico del área de servicios generales debe elaborar el salvoconducto de los vehículos pertinentes para posterior aprobación de la Subdirección Administrativa.

**Verificar que los vehículos cumplan con el horario asignado.**- Se deben realizar controles para verificar que los vehículos cumplan con los horarios establecidos a cada uno.

**Coordinar con el área mecánica y mantenimiento para el cumplimiento de las disposiciones.**- Deben coordinar con el área de mantenimiento para determinar en qué estado se encuentran los vehículos requeridos en cumplimiento con las disposiciones establecidas.

### 3.5.1.5.7 Aprovisionamiento de todos los servicios generales de la empresa

<b>Proceso</b>	Administrativo	<b>Tipo</b>	Proceso Apoyo
<b>Subproceso</b>	Aprovisionamiento de todos los servicios generales de la empresa	<b>Código</b>	A.04.7
<b>Descripción General</b>	En este proceso se atienden todos los requerimientos de servicios que tienen las áreas administrativas de la Empresa.		
<b>Responsable directo del subproceso</b>		Auxiliar de servicios generales	



**Figura 76:** Proceso de aprovisionamiento de todos los servicios generales de la empresa  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Descripción del proceso**

**Recibir requerimientos.-** Se reciben los requerimientos de las áreas administrativas de la Empresa.

**Determinar las necesidades.-** A través de una inspección, se determinan las necesidades.

**Cotizar.-** Se realizan las cotizaciones necesarias para proveer del servicio.

**Seleccionar la mejor alternativa.-** De las cotizaciones realizadas se selecciona a la mejor alternativa.

**Proveer del servicio.-** Se adquiere o contrata el servicio solicitado.

**Administrar y fiscalizar la prestación del servicio.-** Una vez contratado el servicio, se procede a administrarlo y fiscalizarlo a fin de que se cumplan con las especificaciones requeridas.

### **3.5.1.6 Administración de personal**

Procesos desarrollados con el fin de planificar, elaborar, organizar y coordinar el desarrollo y mantenimiento de los subsistemas de administración de personal, se encuentra dentro del Nivel de Apoyo y depende del Dpto. de Talento Humano. Dando cumplimiento a las disposiciones establecidas en la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, del Contrato Colectivo, de la Reglamentación interna de la Empresa y la normatividad vigente.

#### **3.5.1.6.1 Subsistema de reclutamiento**

<b>Proceso</b>	Administración de personal	<b>Tipo</b>	Proceso Apoyo
<b>Subproceso</b>	Subsistema de Reclutamiento	<b>Código</b>	A.05.1
<b>Descripción general</b>	Se inicia con la búsqueda para identificar e interesar a candidatos que reúnan las competencias y perfil adecuado para el puesto que se re quiere ocupar en la empresa y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, se lo realiza en base a tres fuentes de requerimientos de personal para la Empresa:  - Por planeación del Dpto. de Talento Humano.  - Por la necesidad de personal en base a planes y programas anuales		

de la Empresa.

- Por requerimiento inmediato específico del Gerente y Directores.

Se realizan los siguientes subprocesos:

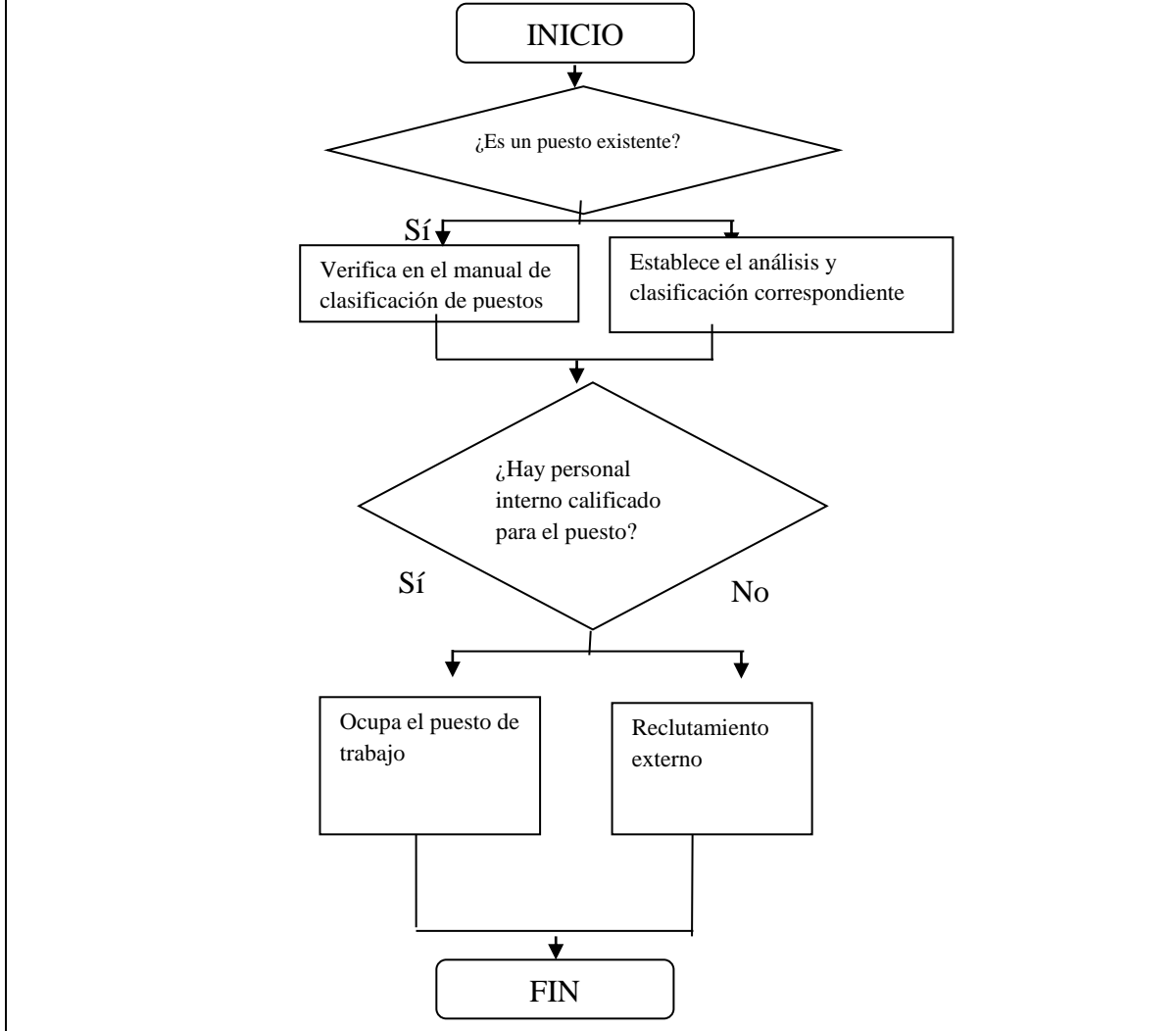
1. Reclutamiento interno.
2. Reclutamiento externo.

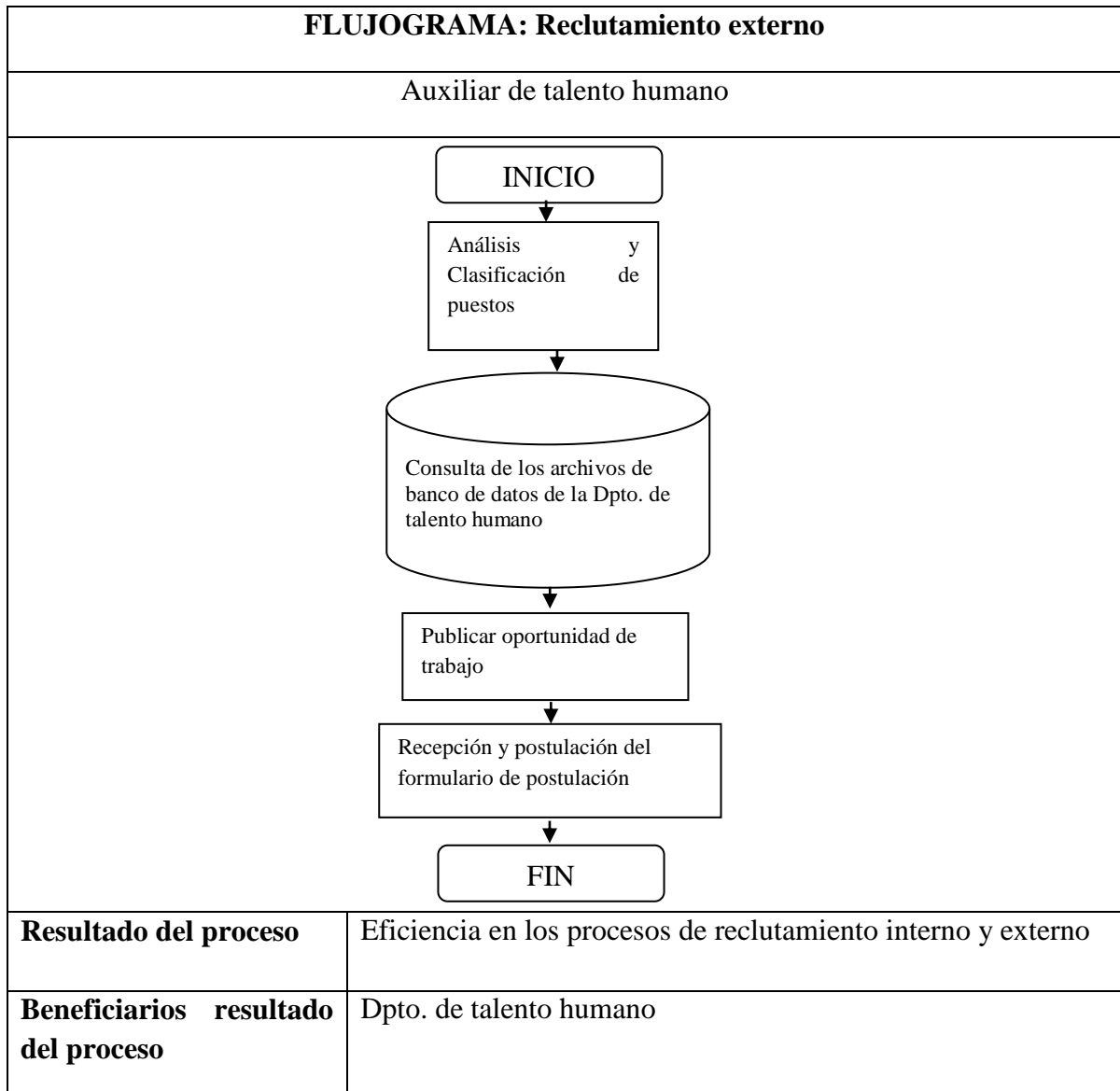
**Responsable directo del subproceso**      Analista de talento humano

**Ingreso**      Información  
Documentos

**FLUJOGRAMA: Reclutamiento interno**

Auxiliar de Talento Humano





**Figura 77:** Subsistema de reclutamiento  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Descripción del proceso**

**Reclutamiento interno.-** Identificar si es un puesto existente en la empresa contemplado en el manual de clasificación de puestos, si no lo es se deberá establecer el análisis y clasificación correspondiente de acuerdo a requerimientos y necesidades; si no hay personal interno que califique para el puesto, se realizará el reclutamiento externo.

**Reclutamiento externo.-** Establecer el análisis y clasificación del puesto de acuerdo a requerimientos y necesidades.

Consulta de los archivos de banco de datos del Dpto. de Talento Humano.

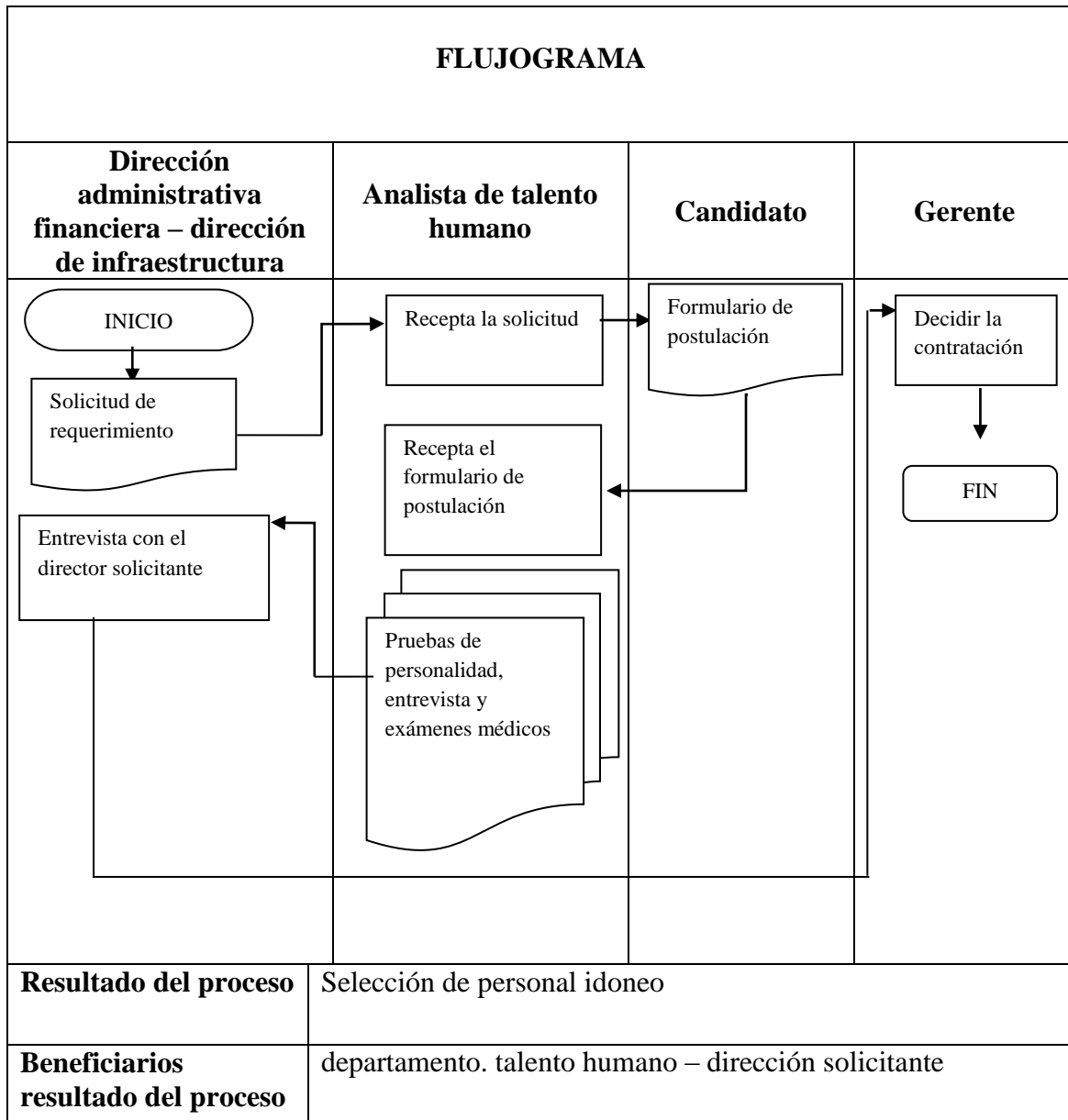
Divulgación de oportunidad de trabajo por medio de fuentes de reclutamiento como:

- Carteles o pancartas en la Empresa.
- Anuncios de prensa

Recepción y verificación de formulario de solicitud de empleo para proceder a selección.

### 3.5.1.6.2 Subsistema de selección de personal

<b>Proceso</b>	<b>Administración de personal</b>	<b>Tipo</b>	<b>Proceso apoyo</b>
<b>Subproceso</b>	Subsistema de selección de personal	Código	A.05.2
<b>Descripción general</b>	En este proceso se define la forma de realizar la selección del personal.		
<b>Responsable directo del subproceso</b>	Analista de talento humano		
<b>Ingreso</b>	Información Documentos		



**Figura 78:** Subsistema de selección de personal  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Descripción del proceso**

**Establecer posibles candidatos.-** Con los requerimientos realizados, se reciben las solicitudes preliminares y se llenan los formularios de solicitud de empleo para establecer una cita entre el candidato y el Departamento. de Talento Humano.

**Realizar pruebas de idoneidad.-** Se realizan las pruebas de personalidad, conocimiento y aptitudes a los posibles candidatos.

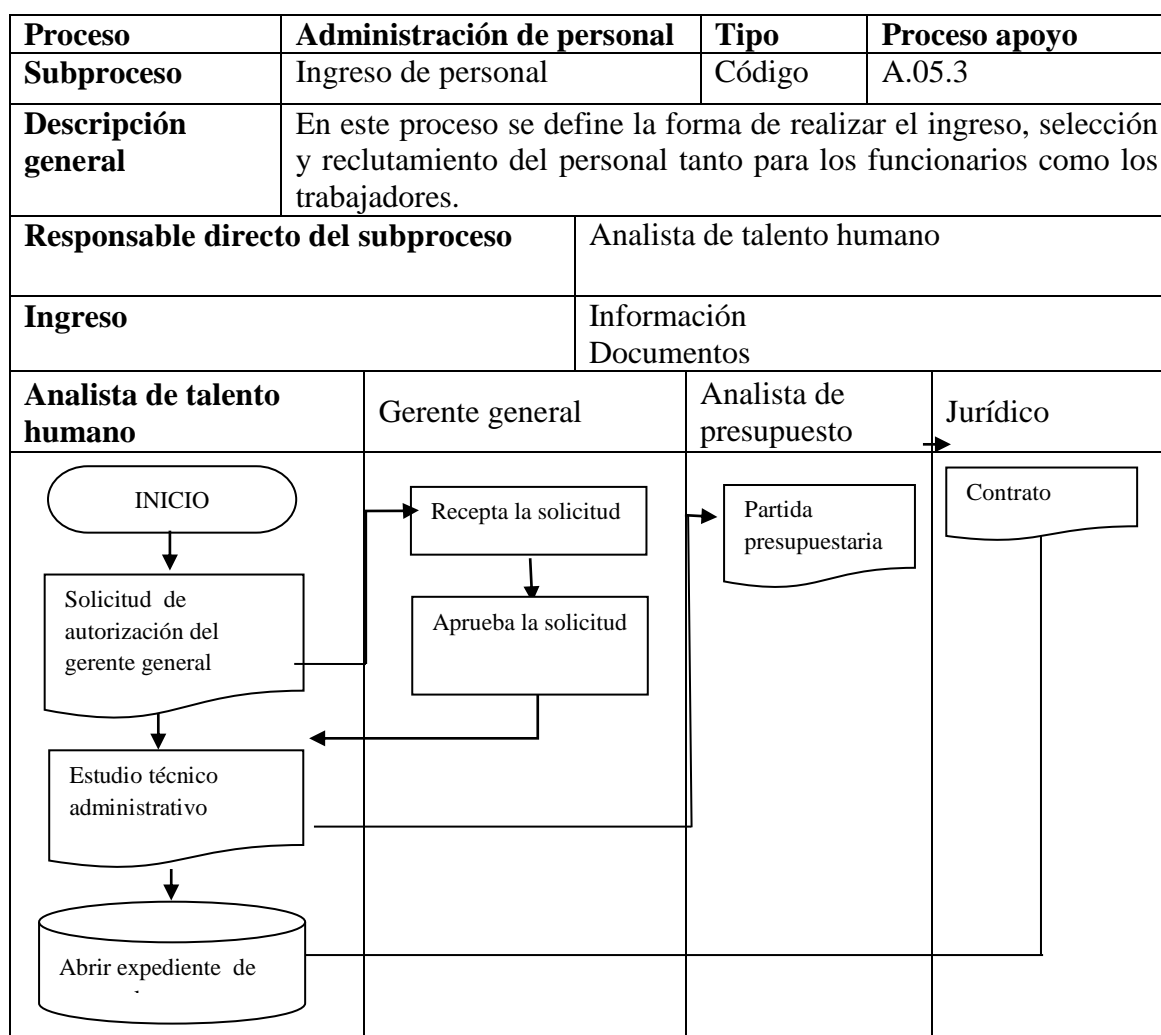
**Realizar entrevista con seleccionados y verificarla información recibida.-** Se realiza una entrevista formal y profunda con los seleccionados y se verifica los datos personales, se comprueba los lugares en que ha trabajado y sus referencias personales.

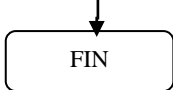
**Realizar exámenes médicos.-** Se realiza un examen médico completo, exámenes de laboratorio y exámenes psicológicos.

**Realizar entrevista con el Director solicitante.-** Antes de decidir sobre la contratación, se mantiene una entrevista con el Director solicitante en la que se definen las funciones que va a desempeñar el seleccionado.

**Decidir la contratación.-** Esta acción es privativa del Gerente General.

### 3.5.1.6.3 Ingreso de personal



			
<b>Resultado del proceso</b>	Eficiencia en el ingreso, selección y reclutamiento del personal.		
<b>Beneficiarios resultado del proceso</b>	Dpto. talento humano – personal nuevo.		

**Figura 79:** Ingreso de personal  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Descripción del proceso**

**Solicitar autorización del gerente general.-** El Jefe de Dpto. de talento humano debe solicitar autorización a la Gerencia General, adjuntando los requerimientos del cargo.

**Realizar el estudio técnico administrativo.-** El Gerente General dispone a la Dirección Administrativa para que a través del Dpto. de Talento Humano se realice el estudio técnico administrativo.

**Solicitar partida presupuestaria.-** Una vez realizado y presentado los estudios, se solicita partida presupuestaria a la Unidad Financiera.

**Solicitar elaboración de contrato a asesoría jurídica.-** Con la partida presupuestaria se solicita a Asesoría Jurídica, proceda con la elaboración del contrato.

**Abrir expediente personal del Dpto. de talento humano.-** Se procede a abrir el expediente personal con todos los documentos habilitantes.

### 3.5.1.6.4 Integración de personal

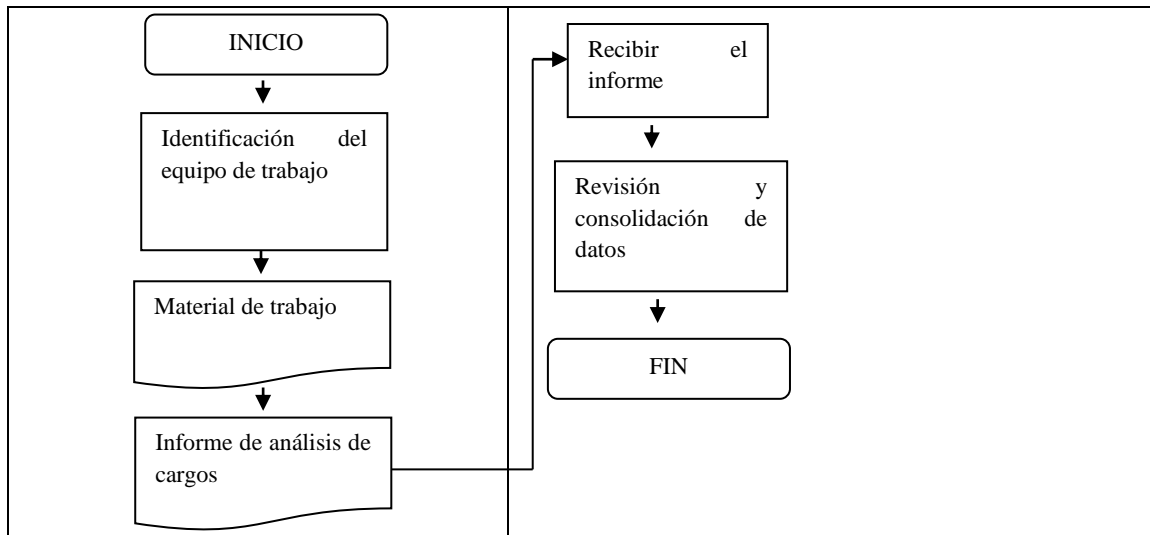
<b>Proceso</b>	Administración de personal	<b>Tipo</b>	Proceso apoyo
<b>Subproceso</b>	Integración de Personal	<b>Código</b>	A.05.4
<b>Descripción general</b>	<p>Este proceso del ingreso e integración constituye la bienvenida a los nuevos empleados y trabajadores o a los que siendo antiguos han sido promovidos o cambiados de puesto, por lo que es importante se ejecute este proceso que permite a los nuevos consolidar la relación entre el trabajador y la organización.</p> <p>La integración estará a cargo de talento humano y técnicos de cada unidad donde ingresará la persona seleccionada para el puesto.</p>		
<b>Responsable directo del subproceso</b>	Analista de talento humano		
<b>Ingreso</b>	<p>Información</p> <p>Documentos</p>		
<b>Inducción general a la empresa</b>			
<p>Inducción en temas relacionados a la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Misión, visión y objetivos básicos de la empresa.</li> <li>- Políticas y estrategias a través de los cuales se alcanzarán los objetivos.</li> <li>- Organización y estructura de la empresa.</li> <li>- Distribución física del área que utilizará la persona que será contratada.</li> <li>- Principales productos y servicios de la organización.</li> <li>- Normas y reglamentos internos.</li> </ul> <p>Beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Horario de trabajo, de descanso y de comida.</li> <li>- Días de pago y prestaciones que brinda la empresa.</li> <li>- Beneficios sociales, y;</li> <li>- Procedimientos de seguridad en el trabajo.</li> </ul> <p>Presentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A los directores y compañeros de trabajo.</li> </ul> <p>Actividades y responsabilidades del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidades básicas confiadas al nuevo empleado.</li> </ul>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividades generales y esenciales del puesto.</li> <li>- Objetivos del puesto.</li> </ul> <p>Contenido inicial de las Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Entregar al nuevo empleado una descripción clara de las actividades generales y esenciales que debe desempeñar.</li> <li>- Suministrar toda la información técnica acerca de cómo realizarla.</li> <li>-Proporcionarretroalimentaciónadecuadaalnuevoempleadosobrelacalidad de su desempeño.</li> </ul>	
<b>Para personal antiguo de la empresa</b>	
<p>Presentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A los jefes y los compañeros.</li> <li>- Distribución física del área que utilizará.</li> <li>- Horario de trabajo (en caso de ser diferente).</li> <li>- Procedimientos de seguridad en el trabajo.</li> <li>- Actividades y responsabilidades del puesto:</li> <li>- Responsabilidades básicas confiadas.</li> <li>- Actividades generales y esenciales del puesto.</li> <li>- Objetivos del puesto.</li> </ul> <p>Contenido inicial de las Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entregar una descripción clara de las actividades generales y esenciales que desempeñará.</li> <li>- Suministrar toda la información técnica acerca de cómo realizarla</li> <li>- Proporcionar retroalimentación adecuada al empleado sobre la calidad de su desempeño.</li> </ul>	
<b>Resultado del proceso</b>	Inducción adecuada al personal nuevo y antiguo a ocupar nuevos cargos
<b>Beneficiarios</b>	dpto. talento humano – personal nuevo y antiguo a ocupar
<b>Resultado del proceso</b>	nuevos cargos.

**Figura 80:** Integración de personal  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

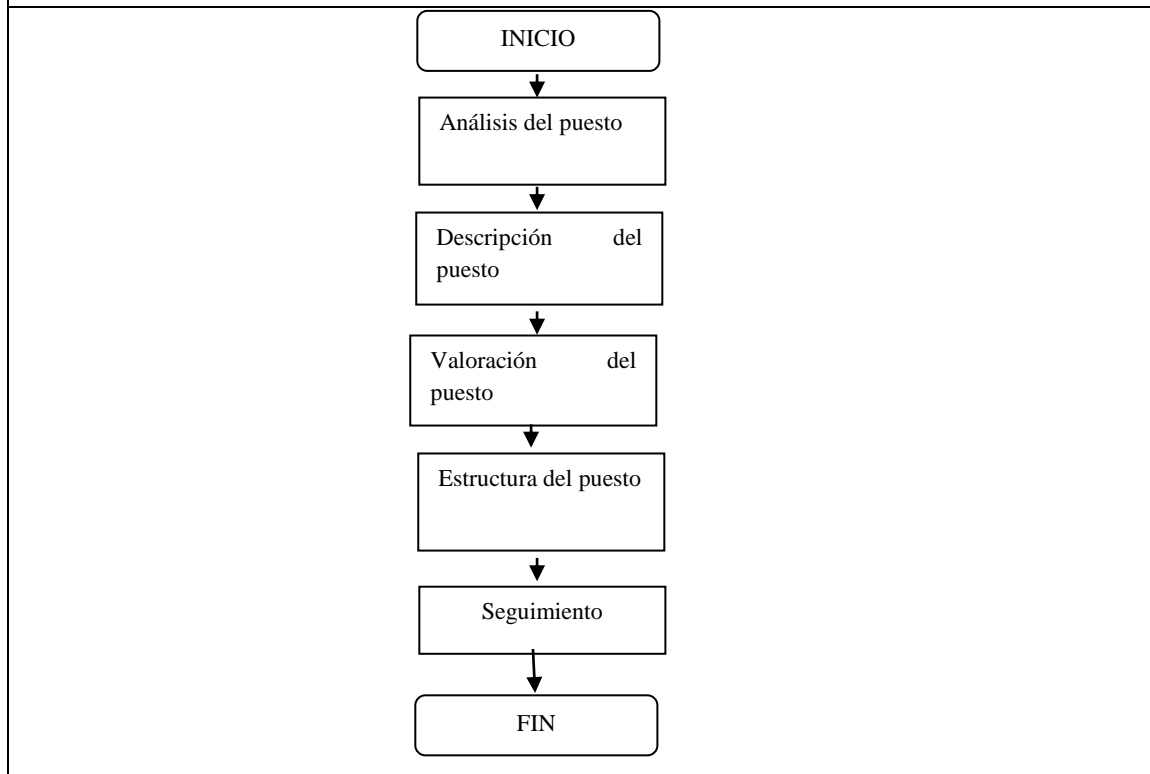
### 3.5.1.6.5 Subsistema de clasificación de puestos

<b>Proceso</b>	Administración de personal	<b>Tipo</b>	Proceso apoyo
<b>Subproceso</b>	Subsistema de Clasificación de Puestos	<b>Código</b>	A.05.5
<b>Descripción general</b>	<p>Para este subsistema se analiza, describe, valora, clasifica y define la estructura de los puestos en base a las normas, instrumentos, modelos y mecanismos de carácter técnico y operativo, que permitan la administración óptima del recurso humano de la empresa.</p> <p>De acuerdo a los siguientes subprocesos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planear</li> <li>2. Preparar</li> <li>3. Ejecutar</li> </ol>		
<b>Responsable directo del subproceso</b>	Analista de Talento Humano		
<b>Ingreso</b>	Información Documentos		
<b>FLUJOGRAMA: Planeación</b>			
Analista de talento humano			
<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; A[Elaboración de la propuesta]     A --&gt; B[Análisis de Cargos]     B --&gt; C[Organigramas]     C --&gt; D[Cronograma de trabajo]     D --&gt; E[Aplicación del método de análisis]     E --&gt; FIN([FIN])         </pre>			
Analista de talento humano		Equipo de análisis de cargos	



**FLUJOGRAMA: Ejecución**

Analista de talento humano



<b>Resultado del proceso</b>	Eficiencia en los procesos de reclutamiento interno y externo
<b>Beneficiarios resultado del proceso</b>	Dpto. de talento humano

Figura 81: Subsistema de clasificación de puestos  
 Elaborado por: La Autora (2018)

- **Descripción del proceso**

**Planeación:**

**Elaboración de la propuesta.-** Determinación de los cargos que deben describirse, analizarse e incluirse en el programa de análisis, así como de sus características, naturaleza, tipología, entre otros.

Elaboración del organigrama de cargos y ubicación de los cargos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de actuación, en coordinación con las diferentes unidades y direcciones, considerando los cambios estructurales de la empresa.

Elaboración del cronograma de trabajo, que especifique inicio el programa de análisis.

Aplicación del método de análisis

**Preparación.-** En esta fase se identifica al personal, los esquemas y los materiales de trabajo de acuerdo al siguiente detalle:

Identificación del personal que conformará el equipo de trabajo (Subdirector Administrativo y Analista de Talento Humano)

Preparación del material de trabajo (formularios, folletos, materiales, etc.) y logística, disposición del ambiente (informes a la gerencia, directores y a todo el personal incluido en el programa de análisis de cargos).

Revisión previa de datos para consolidación de grupos de puestos (nombres de los ocupantes de los cargos que se analizarán, herramientas, materiales, formularios, etc., a ser utilizados por los ocupantes de los cargos).

**Ejecución.-** En esta fase se recolectan los datos relativos a los cargos que van a analizarse y se redacta el análisis para su posterior seguimiento.

Recolección de datos sobre los cargos con el ocupante del puesto, mediante el método de análisis preestablecido.

**Análisis del puesto.-** El titular o responsable de cada puesto o proceso, con la asesoría y colaboración de esta Área, llevará adelante el análisis del cargo, sobre la base de los instrumentos técnicos elaborados para este propósito mediante los que se recopilará la información, que permita conocerlas características del puesto, respecto a sus principales roles, atribuciones y responsabilidades en función de las unidades y procesos organizacionales, a fin de determinar su real dimensión e incidencia y definir el perfil de exigencias y de competencias necesarios para un desempeño excelente.

**Descripción del puesto.-** Es el resultado del análisis de cada puesto y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en la Empresa, a través de la determinación de su rol que define la misión, atribuciones y responsabilidades principales asignadas al puesto, perfil de exigencias, nivel de competencias, en función del portafolio de productos y servicios de las unidades y los procesos organizacionales con cada titular o responsable del puesto o proceso.

**Valoración del puesto.-** En base a la metodología, componentes y factores de valoración, se califica la importancia y relevancia del puesto en las unidades o procesos organizacionales, a través de la medición de su valor agregado o contribución al cumplimiento del portafolio de productos y servicios de la empresa, independientemente de las características individuales de quienes la ocupan ordenándolos en los niveles estructurales y grupos ocupacionales de la escala de remuneraciones mensuales unificadas.

**Clasificación del puesto.-** Los puestos conformarán grupos ocupacionales cuyo ordenamiento responderá al puntaje obtenido, de acuerdo a la escala de intervalos de valoración prevista de acuerdo con normas técnicas y políticas establecidas.

**Estructura del puesto.-** La estructura de puesto institucional mantendrá una codificación integrada que tendrá una secuencia numérica lógica que identifique el proceso, la serie, clase de puesto y nivel.

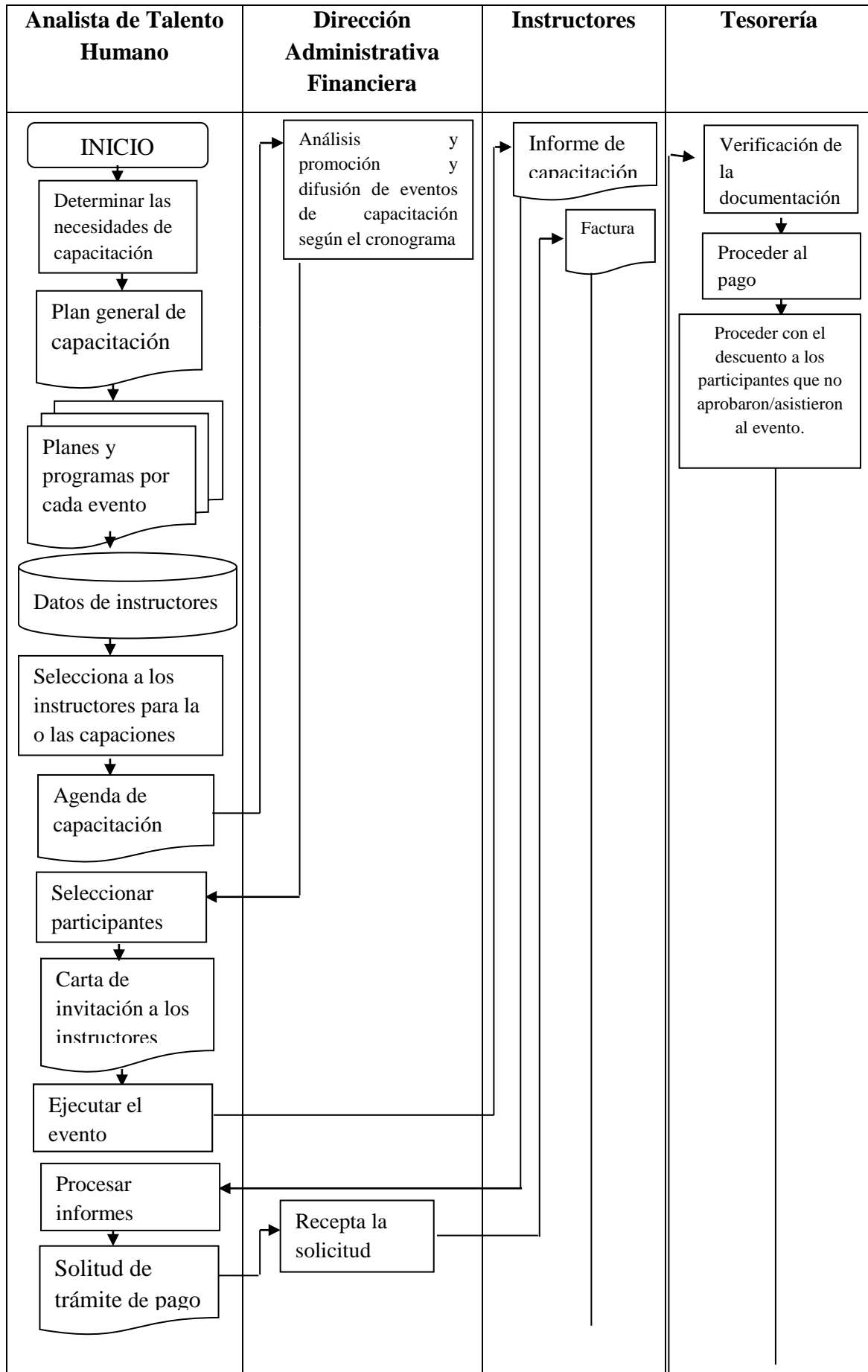
- Selección y procesamiento de los datos obtenidos.
- Redacción provisional del análisis de los puestos.

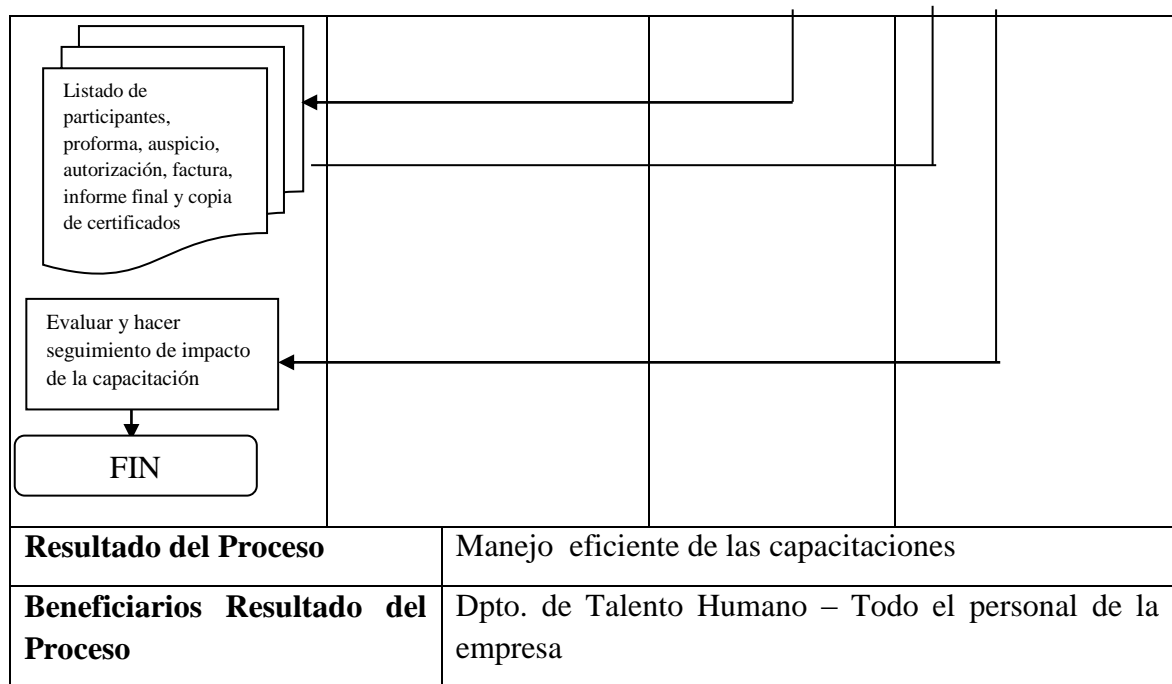
- Presentación de la redacción provisional del puesto a su titular y al jefe inmediato, para ratificación o rectificaciones.
- Redacción definitiva del formulario del puesto.
- Presentación del manual a la gerencia general para última revisión u observaciones para su aprobación al directorio de la empresa, organismo responsable de oficializarlo en la organización.

**Seguimiento:** Actualización continúa para inclusión o eliminación de puestos en base a políticas o competencias establecidas en programas y planes anuales de la empresa.

### 3.5.1.6.6 Subsistema de capacitación

<b>Proceso</b>	Administración de personal	<b>Tipo</b>	Proceso apoyo
<b>Subproceso</b>	Subsistema de capacitación	<b>Código</b>	A.05.6
<b>Descripción general</b>	Partiendo de una base de conocimientos, habilidades y destrezas; este subsistema está orientado a potenciar a corto plazo las competencias de cada funcionario y/o trabajador del puesto, de acuerdo a las necesidades determinadas por cargo, ya sea antes o durante el ejercicio del mismo.		
<b>Responsable directo del subproceso</b>	Analista de talento humano		
<b>Ingreso</b>	Información Documentos		





**Figura 82:** Flujograma Subsistema de capacitación  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Descripción del proceso**

**Determinar necesidades de capacitación**

- Los insumos que se utilizan para determinar las necesidades de capacitación son:
  - El análisis del puesto.
  - Encuestas.
  - Requerimientos por área.
  - Individuales y colectivos.
  - Por programación previa.
  - Identificación de deficiencias del personal en el desempeño y desarrollo de actividades en el puesto.
  - Entrevistas.
  - Aplicación de formularios de requerimientos.

Se procede a diseñar el Plan general de capacitación para conocimiento y aprobación del Directorio y difusión al personal de la empresa una vez aprobado el mencionado plan.

Diseñar planes y programas por cada evento

En base al plan de capacitación aprobado se elabora el plan y programa de cada evento, en el que incluye:

- Temática.
- Actividades teóricas y prácticas.
- Materiales de instrucción.
- Establecer horarios.
- Actividades de evaluación de participantes.

**Reclutar y seleccionar instructores o empresas oferentes de capacitación.-** Se alimenta y mantiene el banco de instructores internos y externos con la información del formulario que contiene el tema, la especialidad, el perfil profesional, experiencia docente, área y capacitación recibida de los oferentes.

Se elabora una agenda de capacitación, con todos los oferentes individuales, empresas e instituciones públicas y privadas que dan este servicio.

**Promover y difundir cada evento.-** Para realizar la ejecución mensual y trimestral, se hará conocer a las instancias administrativas de la empresa los cursos programados, para que de acuerdo a las reales necesidades del puesto se escogerán los participantes.

**Seleccionar participantes.-** Los insumos que se utilizan para la selección de los participantes son:

- El perfil ocupacional.
- Necesidades del puesto.

- Resultados de la evaluación del desempeño.
- Requisitos del evento.

Se procede a seleccionar a los participantes para cada uno de los cursos programados, para su remisión a la Dirección Administrativa Financiera, quien autorizará definitivamente su participación, previo a la elaboración del listado definitivo.

### **Ejecutar los eventos:**

**Inicio.-** Se prepara la inauguración del evento y al inicio se hace una presentación del instructor, de las reglas de juego, de los parámetros de calificación y asistencia.

**Durante.-** Se supervisa y controla la ejecución del evento para informar periódicamente a las autoridades competentes sobre la marcha del evento, se coordina con los instructores sobre la evaluación del aprendizaje y entrega formularios de informes, material de apoyo para los participantes e instrumentos didácticos para el facilitador.

**Final.-** Se planifica y coordina la clausura del evento.

**Evaluar después de la ejecución del Evento.-** Procesar informes de curso presentados por cada instructor, en el que se analizará formulario de asistencia, formulario de evaluación del participante, calificaciones, evaluación del curso y planes y programas analíticos cumplidos previo a la certificación, que serán avalados con la firma del Gerente General e Instructor y registrado en el área de talento humano.

Informar a los instructores los resultados de su nivel de desempeño y agradecer su participación.

Suministrar información a las autoridades correspondientes de los resultados obtenidos por su personal.

**Tramitar pago de cursos.-** De acuerdo a listados definitivos de participantes, anexando proforma, auspicio, autorización se solicita a la Gerencia Administrativa Financiera se trámite el pago, que será entregada a la Empresa oferente luego de presentada la factura.

**Legalizar trámites de pago.-** Al final del curso, incluyendo listado de participantes, proforma, auspicio, autorización, factura, informe final y copia de certificados se legalizará el trámite de pago en Tesorería, para proceder con el descuento a los participantes que no aprobaron /asistieron al evento.

**Evaluar y hacer seguimiento de impacto de la capacitación:** En tres o cuatro meses de recibida la capacitación, se aplica el formulario de impacto de capacitación y formación para evaluar y realizar un seguimiento de cada participante, en el que se tomará en consideración el curso, el puesto, las actividades cumplidas antes del evento y después del mismo, desempeño en las actividades y la aplicación de los conocimientos adquiridos en el puesto que ocupa.

**3.5.1.6.7 Pago de Subrogación y/o Encargo de Funciones**

<b>Proceso</b>	Administración de personal	<b>Tipo</b>	Proceso Apoyo
<b>Subproceso</b>	Pago de Subrogación y/o Encargo de Funciones	<b>Código</b>	A.05.7
<b>Descripción General</b>	En este proceso se define la forma de realizar el pago por subrogación y/o encargo de funciones de mayor jerarquía para los funcionarios		
<b>Responsable directo del subproceso</b>		Analista de Talento Humano	
<b>Ingreso</b>		Información Documentos	
<b>FLUJOGRAMA</b>			

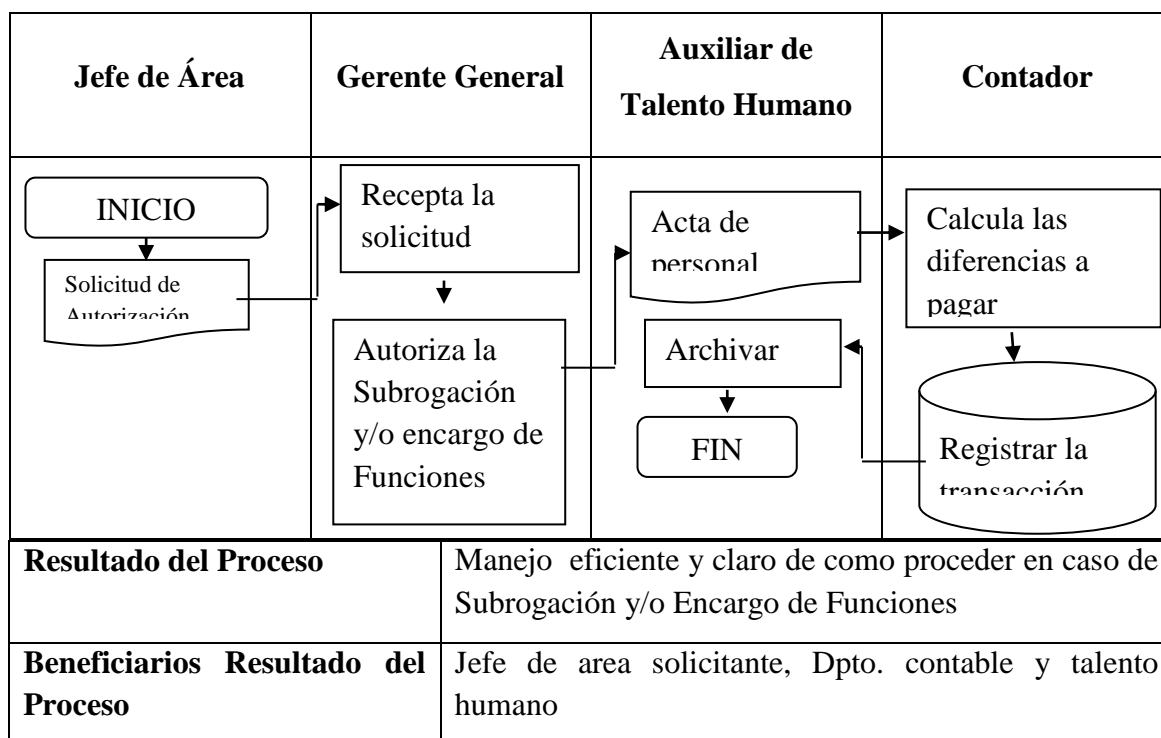


Figura 83: Pago de Subrogación y/o Encargo de Funciones  
Elaborado por: La Autora (2018)

- **Descripción del proceso**

**Solicitar autorización a la Gerencia General.**-El Jefe del área, solicita autorización al Gerente General.

**Elaborar acta de personal.**- Una vez autorizada la subrogación y/o encargo, se procede a elaborar el acta de personal.

**Calcular las diferencias a pagar.**- En base a los sueldos de los involucrados en la subrogación y/o encargo de funciones se calcula las diferencias a pagar.

**Registrar la transacción.**- Se procede al registro contable pertinente.

**Archivar.**- Se adjunta la información al expediente personal y se lo archiva.

### 3.5.1.6.8 Permisos y certificados médicos

<b>Proceso</b>	Administración de personal	<b>Tipo</b>	Proceso Apoyo
<b>Subproceso</b>	Permisos y certificados médicos	<b>Código</b>	A.05.8
<b>Descripción General</b>	En este proceso se define la forma en que se procederá para los permisos y certificados médicos a favor de los servidores amparados en trabajadores amparados en el Código de Trabajo.		
<b>Responsable directo del subproceso</b>		Analista de Talento Humano	
<b>Ingreso</b>		Información Documentos	
<b>FLUJOGRAMA</b>			
Empleados o trabajadores en General	Auxiliar de Talento Humano	Tesorero	Analista de Talento Humano
<p>INICIO</p> <p>Permisos o certificados médicos</p>	<p>Recepta el permiso o certificado</p> <p>Registro de las novedades del</p>	<p>Descontar el valor diario de los días no laborados</p>	<p>Ingresar al Sistema de Roles</p> <p>FIN</p>
<b>Resultado del Proceso</b>	Información actualizada de permisos y certificados médicos del personal.		
<b>Beneficiarios Resultado del Proceso</b>	Implicados en el proceso.		

**Figura 84:** Permisos y certificados médicos  
Elaborado por: La Autora (2018)

- **Descripción del Proceso**

**Recibir formularios de permisos y certificados médicos del personal.-** En el Departamento de Talento Humano se reciben los permisos y certificados médicos de todo el personal.

**Registrar las novedades del mes.-** En el Departamento de Talento Humano se registra las novedades del mes relacionados con permisos y certificados médicos.

**Descontar el valor diario de los días no laborados.-** Una vez registradas las novedades, se procede a descontar el valor diario de los días no laborados.

**Ingresar al Sistema de Roles.-** Se ingresa al Sistema de Roles, los descuentos pertinentes.

### 3.5.1.6.9 Programación anual de vacaciones

<b>Proceso</b>	Administración de personal	<b>Tipo</b>	Proceso Apoyo
<b>Subproceso</b>	Programación anual de vacaciones	<b>Código</b>	A.05.9
<b>Descripción General</b>	En este proceso se define la forma de autorizar el goce de vacaciones para los funcionarios amparados en la LOEP y trabajadores amparados en el Código de Trabajo.		
<b>Responsable directo del subproceso</b>		Analista de Talento Humano	
<b>Ingreso</b>		Información Documentos	
<b>FLUJOGRAMA</b>			

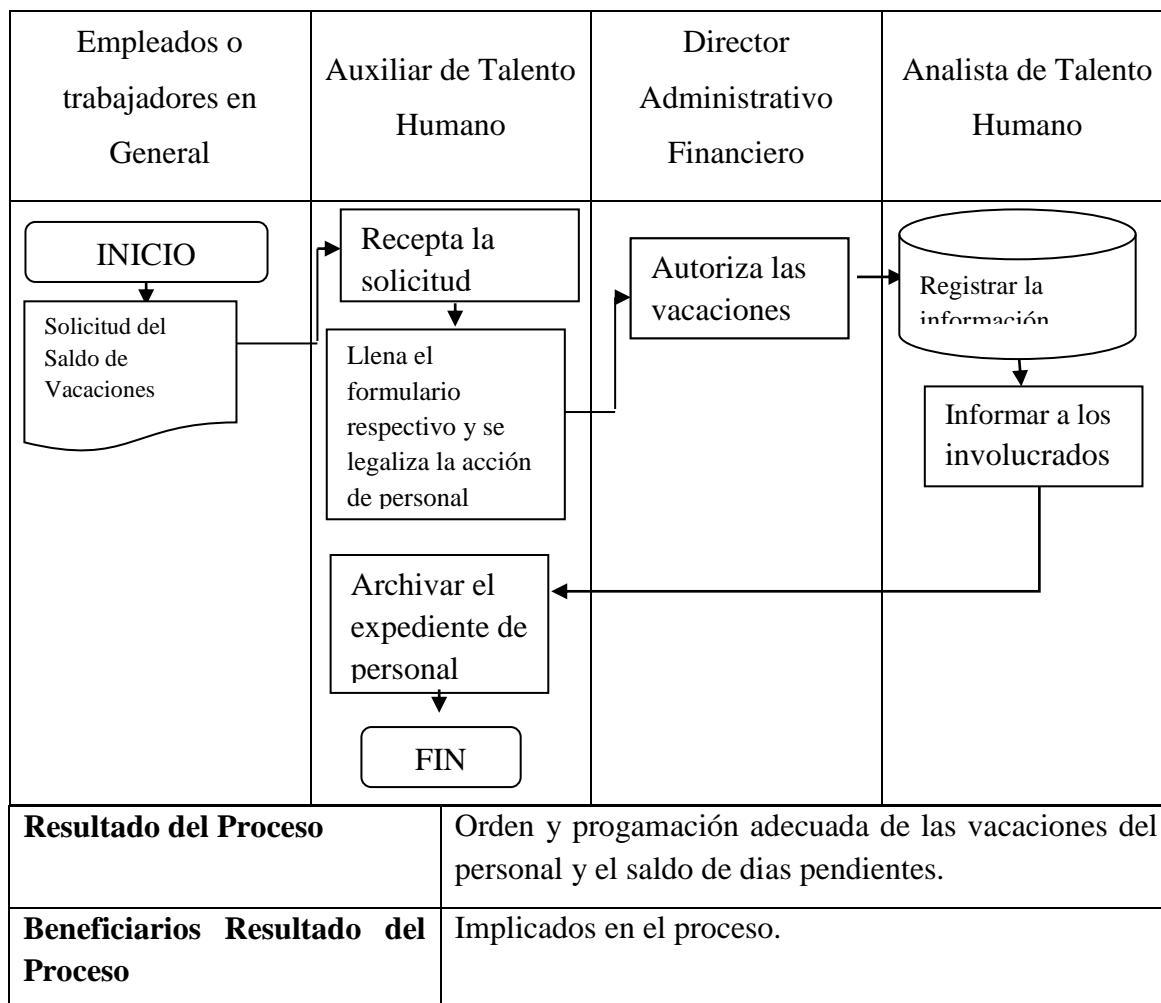


Figura 85: Programación anual de vacaciones  
Elaborado por: La Autora (2018)

### Descripción del proceso

**Solicitar el saldo de vacaciones al Departamento de Talento Humano.-** Los interesados solicitará el saldo de vacaciones a que tienen derecho en el Departamento de Talento Humano.

**Llenar y legalizar la acción de personal de vacaciones.-**Se llenará el formulario respectivo y se legalizará la acción de personal.

**Autorizar las vacaciones.-**El Director Administrativo Financiero autorizará las vacaciones.

**Registrar e informar a los involucrados.-**Se procede a registrar la información y a informar a los involucrados.

**Archivar el expediente personal.-**Se archiva la información en el expediente personal.

### 3.5.1.6.10 Pago de Horas Extras

<b>Proceso</b>	Administración de personal	<b>Tipo</b>	Proceso Apoyo	
<b>Subproceso</b>	Pago de Horas Extras	<b>Código</b>	A.05.10	
<b>Descripción General</b>	En este proceso se define la forma de pagar las horas suplementarias y/o extraordinarias a las que tienen derecho tanto los funcionarios amparados bajo la Ley de empresas Publicas LOEP y los trabajadores amparados bajo el Código del Trabajo			
<b>Responsable directo del subproceso</b>		Analista de Talento Humano		
<b>Ingreso</b>		Información Documentos		
<b>FLUJOGRAMA</b>				
Unidad Solicitante	Directorio	Unidad Financiera	Analista de Talento Humano	Tesorería
<p style="text-align: center;">INICIO</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Solicitud de autorización para trabajar horas extras</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Memorando solicitando pago de horas extras e Informe explicativo</p>	<p style="text-align: center;">Recepción de la solicitud y la documentación justificativa</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Autorizar la petición de horas extras</p>	<p style="text-align: center;">Certificación presupuestaria</p> <p style="text-align: center;">↔</p>	<p style="text-align: center;">Receptar la documentación</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Detalle de las horas extras</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Solicitar el pago</p>	<p style="text-align: center;">Tramitar el pago</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">FIN</p>
<b>Resultado del Proceso</b>		Manatener un control eficiente en el calculo y pago de horas extras.		
<b>Beneficiarios Resultado del Proceso</b>		Implicados en el proceso.		

Figura 86: Pago de horas extras  
Elaborado por: La Autora (2018)

- **Descripción del proceso**

**Autorización de la máxima autoridad para el trabajo por medio de horas extras.-**

El jefe de la Unidad requirente solicita la autorización para trabajar horas extras con los justificativos pertinentes.

**Certificación presupuestaria.-** Se solicita a la Unidad Financiera la certificación presupuestaria pertinente.

**Memorando solicitando pago de horas extras.-** El Jefe de la Unidad respectiva envía el memorando solicitando el pago de horas extras para el personal de su Unidad adjuntando el informe pertinente.

**Ingresar el detalle de las horas extras.-** El Analista de Talento Humano, ingresa el detalle de las horas extras, en el caso de los funcionarios y trabajadores un plazo máximo de 48 horas y en el caso de los trabajadores en lo que tiene que ver a las horas suplementarias un máximo de 60 horas.

**Archivar información.-** Una vez ingresada la información se envía a Tesorería para el respectivo pago y se procede al archivo.

### 3.5.1.6.11 Pago de Vacaciones

<b>Proceso</b>	Administración de personal	<b>Tipo</b>	Proceso Apoyo
<b>Subproceso</b>	Pago de Vacaciones	<b>Código</b>	A.05.11
<b>Descripción General</b>	En este proceso se define la forma de realizar el pago por vacaciones no gozadas a los funcionarios amparados en la LOEP cuando se inicie el proceso de liquidación.		
<b>Responsable directo del subproceso</b>		Analista de Talento Humano	
<b>Ingreso</b>		Información Documentos	
<b>FLUJOGRAMA</b>			
Funcionario	Analista de Talento Humano	Unidad Financiera	Tesorero
<p>INICIO</p> <p>Solicitud de liquidación por concepto de vacaciones</p> <p>Recepta el pago</p>	<p>Acta de liquidación</p>	<p>Recepción del acta de liquidación</p>	<p>Comprobante de pago</p> <p>Registrar el pago</p> <p>FIN</p>
<b>Resultado del Proceso</b>		Registro minucioso de la liquidación del pago de vacaciones pendientes.	
<b>Beneficiarios Resultado del Proceso</b>		Implicados en el proceso.	

Figura 87: Pago de vacaciones  
Elaborado por: La Autora

- **Descripción del proceso**

**Solicitar liquidación respectiva.-** El funcionario solicita la liquidación respectiva.

**Llenar el formulario.-** El solicitante llena el formulario pertinente.

**Elaborar acta de liquidación.-** Se elabora el acta de liquidación y se remite a la Unidad Financiera.

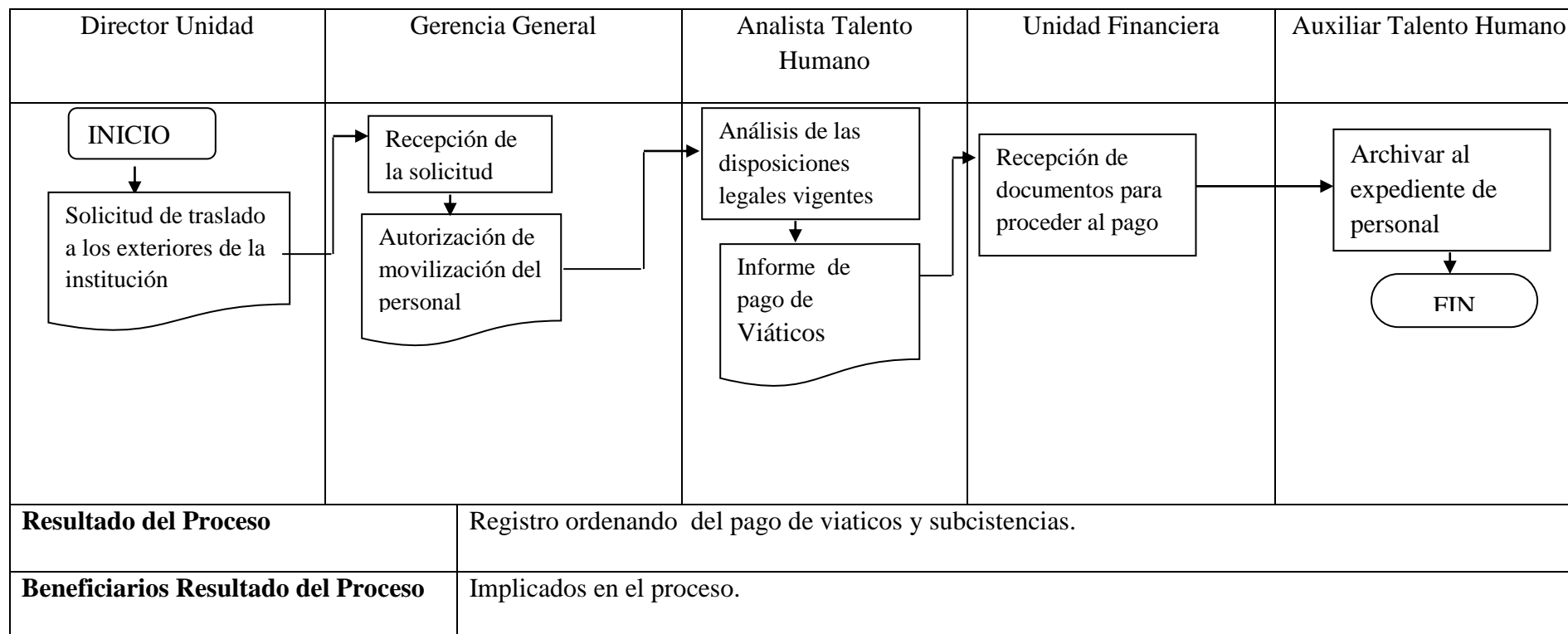
**Elaborar comprobante de pago en Tesorería.-** En el área de Tesorería se procede a elaborar el comprobante de pago.

**Proceder el pago al funcionario.-** Se procede al pago al funcionario.

**Registrar el pago.-** Se registra el pago respectivo.

### 3.5.1.6.12 Pago de Viáticos y subsistencias

<b>Proceso</b>	Administración de personal	<b>Tipo</b>	Proceso Apoyo
<b>Subproceso</b>	Pago de Viáticos y subsistencias	<b>Código</b>	A.05.12
<b>Descripción General</b>	En este proceso se define la forma de pago por viáticos y subsistencia a favor de los servidores amparados bajo la LOEP y para los trabajadores amparados bajo el Código de trabajo.		
<b>Responsable directo del subproceso</b>		Analista de Talento Humano	
<b>Ingreso</b>		Información Documentos	
<b>FLUJOGRAMA</b>			



**Figura 88:** Pago de viáticos y subsistencias  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

- **Descripción del proceso**

**Solicitar autorización a la Gerencia General.-**El Director de cada Unidad solicitará a la Gerencia General autorización para que el personal se traslade fuera de la ciudad o provincia a cumplir trabajos específicos.

**Analizar y aplicar las disposiciones legales vigentes.-** Una vez autorizada la movilización del personal, se analizará fundamentándose en las disposiciones legales vigentes.

**Elaborar informe.-** Establecidos los valores respectivos se procede a elaborar el informe para pago de viáticos.

**Remitir a la Unidad Financiera.-** Se remite la documentación pertinente a la Unidad Financiera para que continúe con el trámite respectivo.

**Archivar el expediente personal.-**Se archiva la información en el expediente personal.

### 3.5.1.6.13 Pago de Alimentación

<b>Proceso</b>	Administración de personal	<b>Tipo</b>	Proceso Apoyo
<b>Subproceso</b>	Pago de Alimentación	<b>Código</b>	A.05.13
<b>Descripción General</b>	En este proceso se define la forma de pago por alimentación para los trabajadores amparados en el Código de Trabajo.		
<b>Responsable directo del subproceso</b>		Analista de Talento Humano	
<b>Ingreso</b>		Información Documentos	
<b>FLUJOGRAMA</b>			

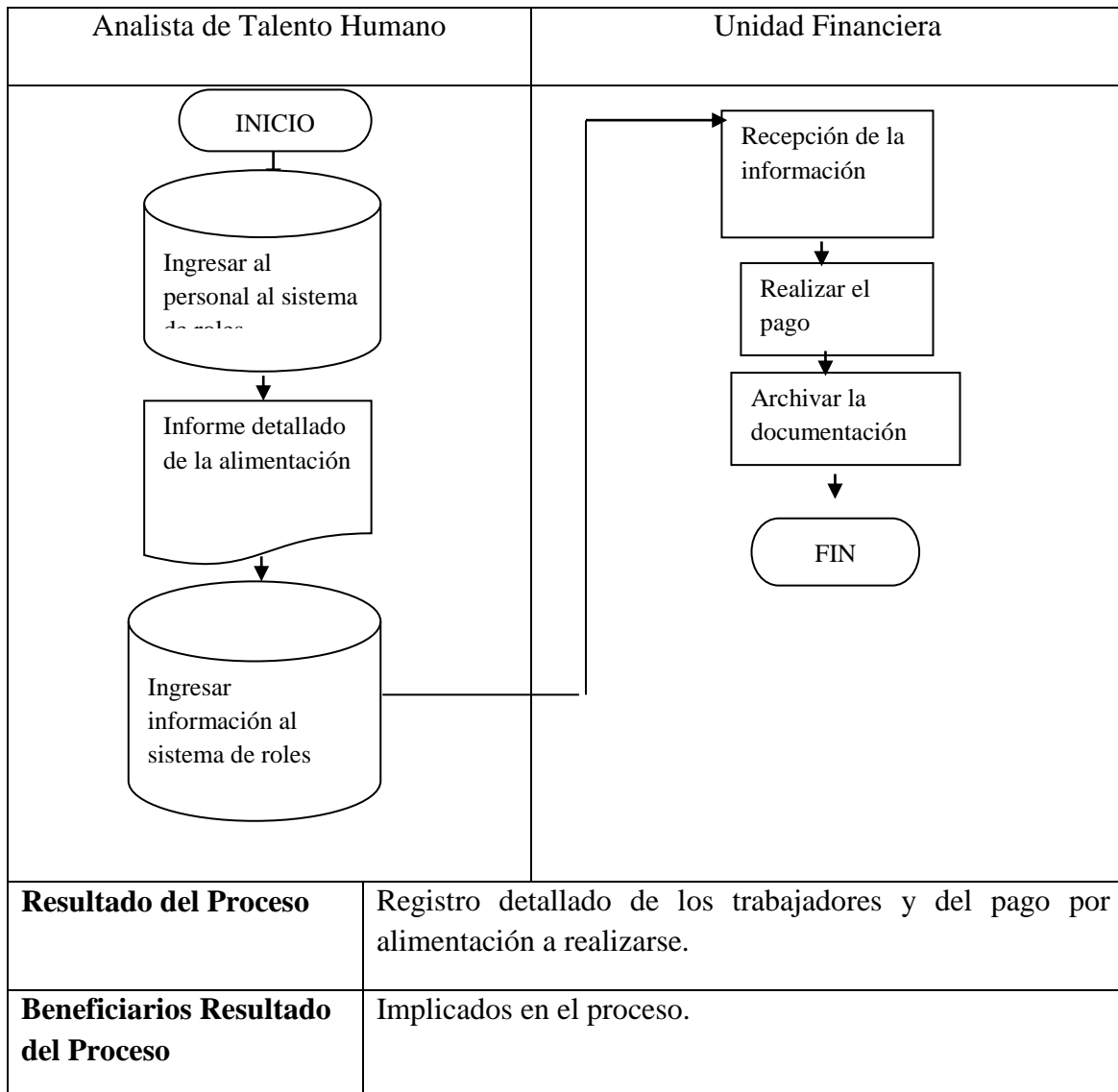


Figura 89: Pago de alimentación  
Elaborado por: La Autora (2018)

- **Descripción del proceso**

**Ingresar al personal al sistema de roles.**-El Analista de Talento Humano ingresa al sistema de roles cada uno de los trabajadores según se vayan contratando.

**Registrar los valores por concepto de alimentación.**- El Analista de Talento Humano presentará un informe detallado sobre la alimentación que se pagará cada mes a los trabajadores.

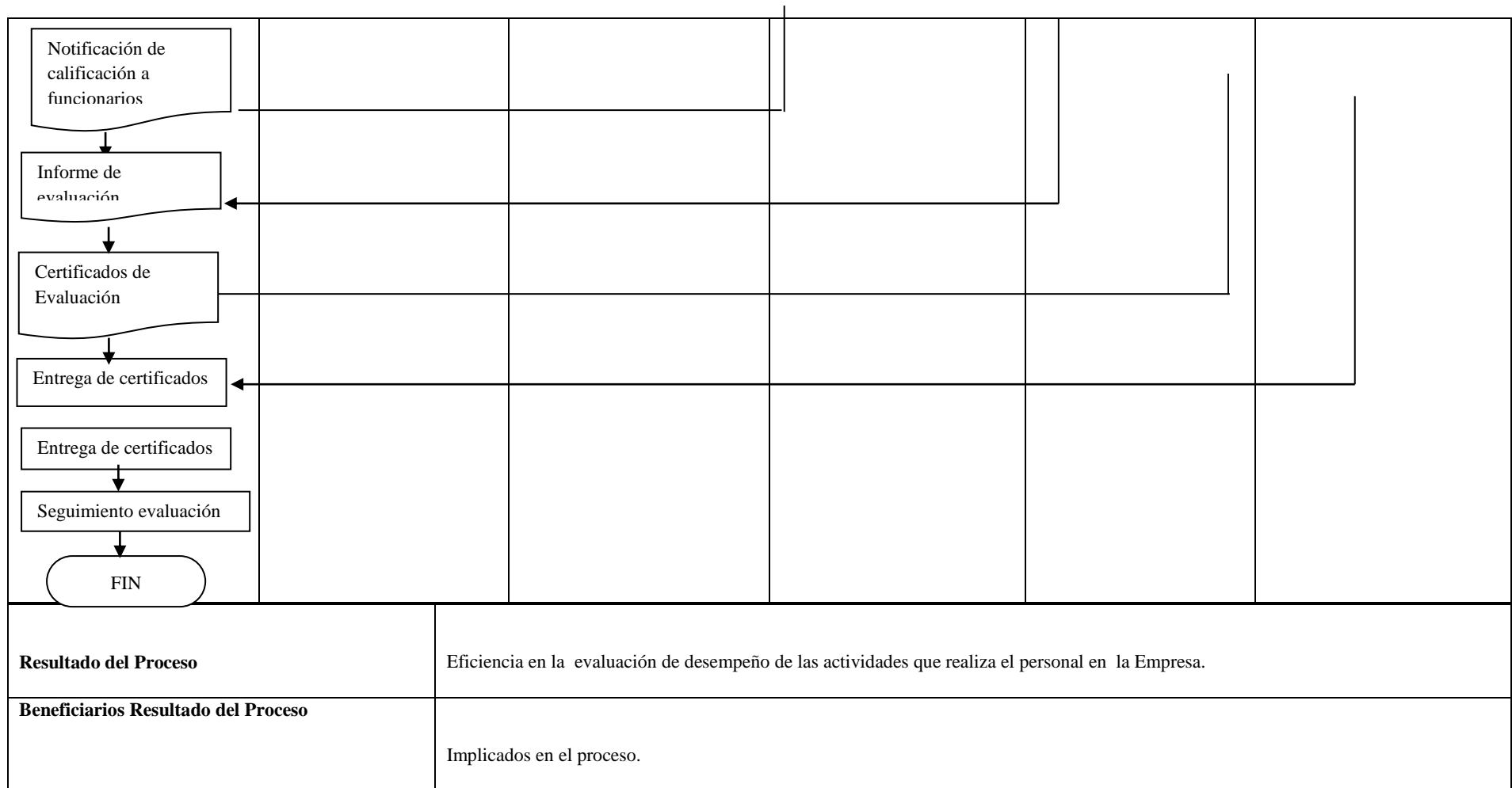
**Ingresar al sistema de roles.-** Con la información presentada se ingresará al sistema de rol de pagos.

**Pasarla información a la Unidad Financiera y archivar.-** Se procede a entregar la información a la Unidad Financiera para el proceso de pago y se archiva la documentación respectiva.

### 3.5.1.6.14 Subsistema de Evaluación del Desempeño

<b>Proceso</b>	Administración de personal	<b>Tipo</b>	Proceso Apoyo
<b>Subproceso</b>	Subsistema de Evaluación del Desempeño	<b>Código</b>	A.05.14
<b>Descripción General</b>	En este proceso se trata de definir las políticas a seguir en la evaluación de desempeño para funcionarios y trabajadores de la Empresa.		
<b>Responsable directo del subproceso</b>		Analista de Talento Humano	
<b>Ingreso</b>		Información Documentos	
<b>FLUJOGRAMA</b>			





**Figura 90:** Subsistema de evaluación del desempeño  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

## **Descripción del proceso**

**Elaborar propuesta.**-En base al análisis de los planes estratégicos y de las propuestas metodológicas existentes se elabora el método y la propuesta para la evaluación del desempeño, la misma que es sometida a la aprobación de la Gerencia General.

**Programar la Evaluación del Desempeño.**-Una vez autorizada la propuesta presentada, se diseñan los instrumentos de evaluación, el sistema de evaluación (informático), las escalas de ponderación, entre otros, para posteriormente reproducir los materiales necesarios, seleccionara los evaluadores y evaluados y difundir el sistema de evaluación.

**Aplicar la Evaluación del Desempeño.**- Se procede a la capacitación de los evaluadores y a la entrega de los formularios, se realiza la evaluación.

**Recibir las calificaciones.**-Se reciben los instrumentos de evaluación con las calificaciones respectivas, se analizan las mismas y se preparan las notificaciones de los resultados a cada uno de los funcionarios, empleados y trabajadores.

**Recibir reclamos.-**De existir inconformidad por parte de los evaluados, se reciben los reclamos respectivos y se los remite al Comité de Evaluación para que ellos resuelvan sobre los mismos.

**Elaborar y difundir informe de la Evaluación del Desempeño.-**Se analiza los resultados de la evaluación y se elabora el informe respectivo. Entregan los resultados de la evaluación a los evaluados, remiten el informe a las autoridades y se procede a la entrega de los certificados de evaluación y certificados de carrera.

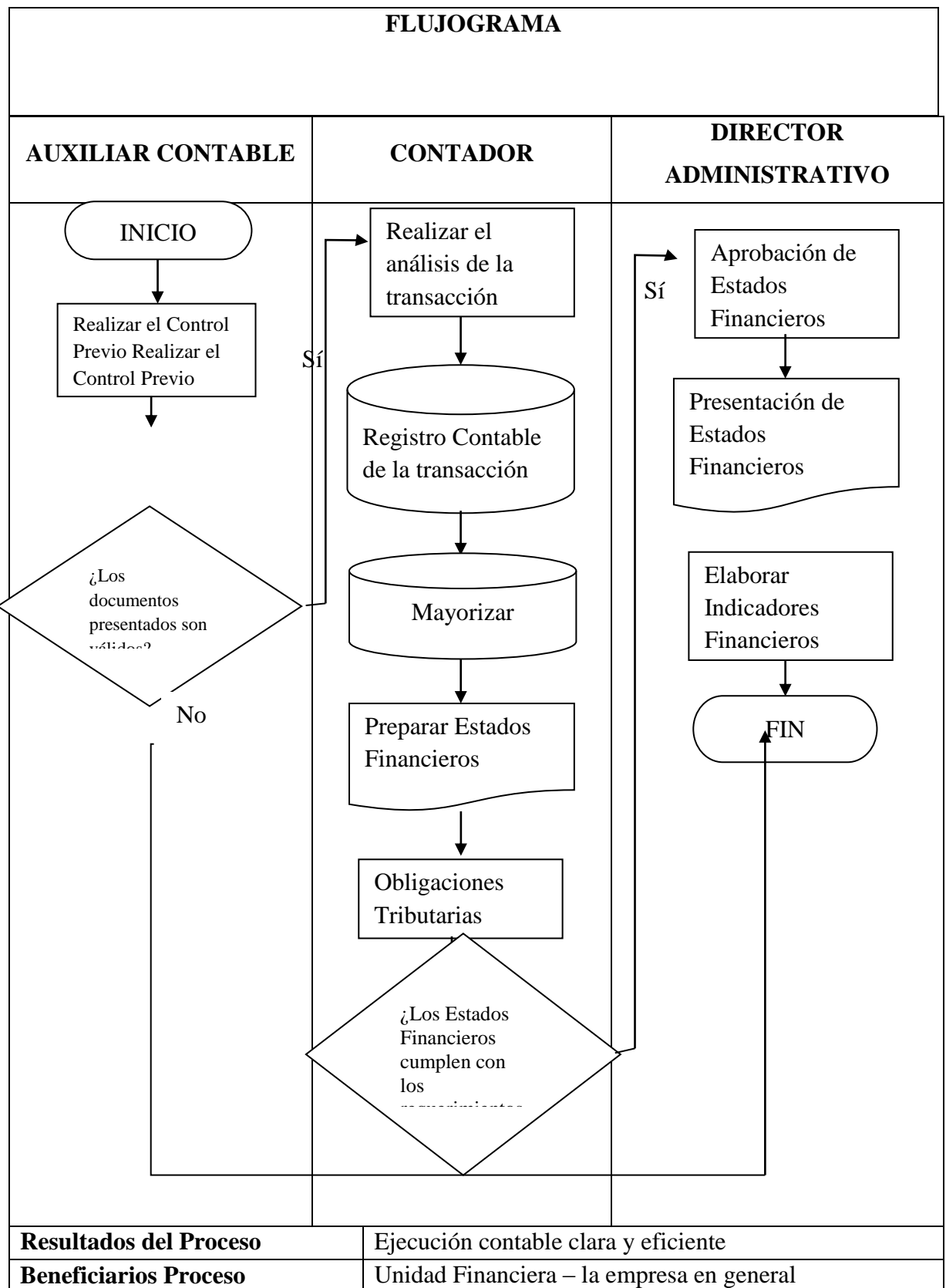
**Realizar el seguimiento de la evaluación.-** Se aplican las recomendaciones y sugerencias recibidas, se elaboran los planes de capacitación y se hace un seguimiento del personal con calificación deficiente y regular.

### 3.5.1.8 Procesos Financieros

La Unidad Financiera se encuentra dentro del nivel de apoyo y depende de la dirección administrativa financiera. Las actividades que se realizan en la Unidad Financiera están enmarcadas dentro de la normatividad vigente aplicable al sector público, controla contabilidad, tesorería, y presupuesto.

#### 3.5.1.8.1 Ejecución contable

<b>Proceso</b>	Financiero	<b>Tipo</b>	Proceso Apoyo
<b>Subproceso</b>	Ejecución Contable	<b>Código</b>	A.08.1
<b>Descripción General</b>	En esta Área se realiza el proceso de ejecución contable en su totalidad, desde el control previo de los documentos fuente, hasta la emisión de estados e indicadores financieros.		
<b>Responsable directo del subproceso</b>	Contadora, Auxiliar Contable		
<b>Ingreso</b>	Información Documentos		



**Figura 91:** Ejecución contable  
**Elaborado por:** La Autora (2018)

## **Descripción del proceso**

**Realizar el control previo:** Se realiza el control previo de los documentos; tales como: contratos, planillas, convenios, informes, actas y otros documentos fuente, que generan hechos económicos para garantizar la legalidad, veracidad y exactitud de las transacciones.

**Realizar el análisis y registro contable:** Luego del control previo, se realiza un análisis de la transacción y se procede al registro en el sistema contable y la elaboración del respectivo comprobante de retención.

**Mayorizar:** Se ejecuta automáticamente en el sistema informático (Olympus) y que permite mantener actualizados los saldos contables, sirve de insumo para la elaboración de los estados financieros.

**Preparar estados financieros:** Con la información proporcionada por el sistema de contabilidad en relación con la mayorización, se procede a preparar los Estados Financieros, los mismos que tienen una periodicidad mensual y los cuales serán presentados y entregados a la Dirección Administrativa Financiera dentro de los 30 días del siguiente mes.

**Cumplimiento de obligaciones tributarias:** Con la información pertinente se procede a elaborar los instrumentos tributarios (declaración mensual del Impuesto al valor agregado, retenciones en la fuente del impuesto a la renta, anexos transaccionales y una vez al año la declaración del impuesto a la renta y el anexo en relación de dependencia), considerando las fechas establecidas de acuerdo con el RUC.

**Aprobar estados financieros:** Una vez elaborados los estados financieros, se procede a la aprobación de estos por parte del Director Financiero.

**Presentación de estados financieros:** Una vez que han sido aprobados los estados financieros se procede a subir información al Ministerio de Finanzas en el programa ESIGEF.

**Elaborar indicadores financieros.** - Con la información proporcionada por los estados financieros, se procede a elaborar los indicadores financieros de la empresa a medida de los requerimientos y necesidades de la Dirección de Infraestructura y otros para la presentación de ofertas y licitaciones.

**Elaboración de notas a los estados financieros.** - Una vez que se tiene los estados financieros del año fiscal terminado se procede a la elaboración de las notas a los estados financieros y a su vez se entregan estas al Ministerio de Finanzas con los respectivos estados financieros.

### 3.5.1.8.2 Programación presupuestaria

<b>Proceso</b>	Financiero	<b>Tipo</b>	Proceso Apoyo
<b>Subproceso</b>	Programación presupuestaria	<b>Código</b>	A.08.2
<b>Descripción General</b>	El Área de Presupuesto depende de la Unidad Financiera, es la encargada de realizar la programación presupuestaria de la Empresa, para lo cual debe contar con información de todas las Unidades y Áreas Administrativas y Operativas, así como de los proyectos que se están ejecutando con el propósito de realizar los planes operativos y de inversiones de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.		
<b>Responsable directo del subproceso</b>	Analista de Presupuesto		
<b>Ingreso</b>	Información Documentos		



- **Descripción del proceso**

**Programar el presupuesto:** En el mes de julio de cada año, remiten un memorando circular financiero a todas las Direcciones y Áreas Administrativas y Operativas, en el cual se requieren las diversas necesidades de bienes y servicios, así como la programación y planificación de obras y proyectos que están realizándose este año pero su terminación es el siguiente año.

**Formular proforma presupuestaria:** Analizada y clasificada la información recibida en la programación, se estructura la proforma presupuestaria en forma organizada y estandarizada, de manera que sea de fácil comprensión y manejo y que permita integrar y consolidar las asignaciones presupuestarias de ingresos y gastos.

En base a la normatividad vigente, a los informes de evaluación de los proyectos presentados por la Dirección de Infraestructura y el análisis del presupuesto del año anterior se formula la estimación de los ingresos y gastos de la empresa “IMBAVIAL EP”.

Posteriormente se pone a consideración de la Dirección Administrativa Financiera de la empresa “IMBAVIAL EP” para su respectiva revisión y análisis.

**Aprobar el presupuesto:** Conformado y estructurado el presupuesto, es revisado por el Director Administrativo Financiero, una vez realizado los cambios y correcciones es enviado al Gerente General para su conocimiento y revisión.

La etapa definitiva de la aprobación concluye cuando el Directorio de la Empresa Pública de Vialidad “IMBAVIAL E.P” aprueba el presupuesto para su aplicación obligatoria en el nuevo ejercicio fiscal.

**Ejecutar el presupuesto:** En esta etapa se realiza la movilización de los recursos a efectos de llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas en el presupuesto.

Para la ejecución del presupuesto se deben tomar en cuenta los siguientes procedimientos:

**Programación presupuestaria:** Se presenta las previsiones para cada período del ejercicio presupuestario del avance esperado del plan de trabajo y de las necesidades de recursos financieros lo que permitirá compatibilizar las necesidades de recursos con las posibilidades financieras a asignar para dichos períodos.

**Autorización presupuestaria:** Esta autorización corresponde a las asignaciones constantes en el presupuesto inicial más las reformas o modificaciones que se realicen durante la ejecución presupuestaria.

**Compromiso presupuestario:** Se analiza y emite el compromiso de gasto o certificación presupuestaria de acuerdo con la disponibilidad de la respectiva partida presupuestaria, cuidando que la asignación de cada partida no sobrepase el límite asignado.

**Gasto devengado:** Constituye el nacimiento de una obligación de pago a personas naturales o jurídicas por la recepción y aceptación de los bienes y servicios previamente contratados.

**Gasto pagado:** Corresponde al valor cancelado de una obligación.

**Reformas presupuestarias:** Se las realizan de conformidad con las disposiciones legales y normas técnicas vigentes, las mismas que se podrán realizar en cualquier momento del año cuando la empresa lo requiera por nuevos proyectos o por la liquidación de los mismos. Estas reformas están autorizadas por el directorio de la empresa “IMBAVIAL EP” a la gerencia general para que las aplique según corresponda.

**Evaluar el presupuesto:** En esta etapa del proceso se realiza un análisis crítico y sistemático de los resultados obtenidos en las actividades y proyectos, a fin de que mediante el uso de las técnicas de medición cuantificar su grado de eficiencia y eficacia, comparar lo realizado en términos reales y financieros con lo programado, determinando las causas de las variaciones observadas para la adopción de medidas correctivas y de apoyo en la ejecución de los proyectos y actividades, tendiendo a optimizar el uso de los recursos humanos, materiales y financieros disponibles.

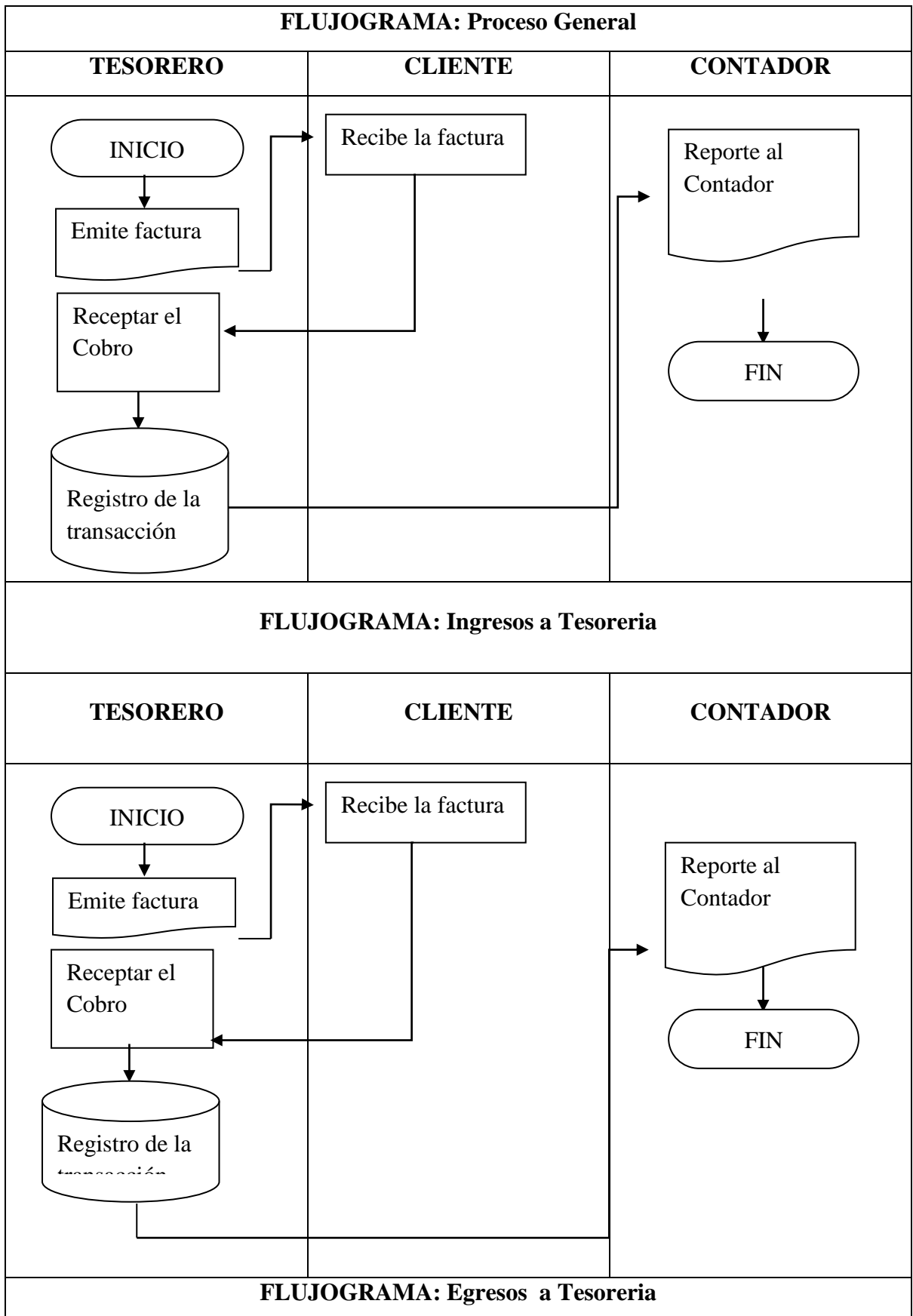
**Cerrar el presupuesto y liquidar:** El cierre y liquidación del presupuesto consiste en un conjunto de operaciones presupuestarias y regulaciones contable que se realizan al finalizar el ejercicio fiscal, con el fin de demostrar los resultados de la ejecución presupuestaria en base de estados financieros, balances y el cierre del ejercicio correspondiente.

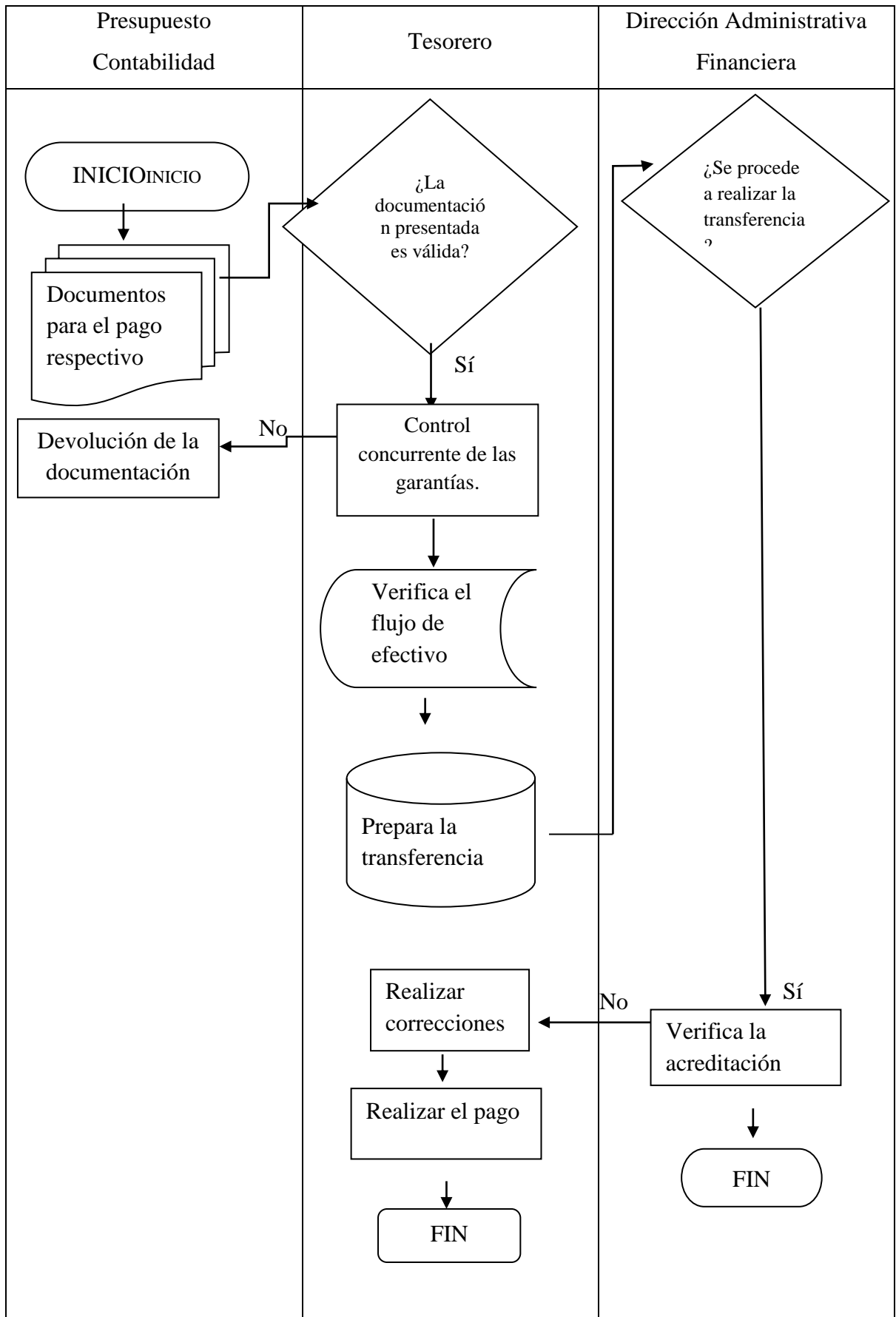
Los principales instrumentos que se utilizan para la liquidación del presupuesto son los siguientes:

- Presupuesto inicial y codificado de la empresa.
- Estado de ejecución presupuestaria.
- Cédulas presupuestarias.

### 3.5.1.8.3 Procesos de tesorería

<b>Proceso</b>	Financiero	<b>Tipo</b>	Proceso apoyo
<b>Subproceso</b>	Procesos de tesorería	<b>Código</b>	A.08.3
<b>Descripción general</b>	<p>Esta Área es la encargada de recibir los pagos a favor de la Empresa, y proceder con el pago de obligaciones internas y externas, se realizan los siguientes procesos principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso de ingresos a tesorería.</li> <li>- Procesos de egresos de tesorería.</li> <li>- Otros procesos de tesorería.</li> </ul>		
<b>Responsable directo del subproceso</b>	Tesorero		
<b>Ingreso</b>	Información Documentos		
<b>FLUJOGRAMA: Ingresos a tesorería</b>			





<b>OTROS PROCESOS DE TESORERÍA</b>	
<p>El área de tesorería, además de los procesos señalados anteriormente, realiza la conciliación bancaria de todas las cuentas bancarias que mantiene la empresa, realiza el plan periódico de caja y control, control y custodia de las garantías, registro y pago de nómina mensual, reporte diario a contabilidad sobre las comisiones bancarias de las diferentes cuentas que mantiene la empresa y control periódico de las cuentas por cobrar de la empresa.</p>	
<b>Resultados del Proceso</b>	Manejo eficiente de la tesorería
<b>Beneficiarios Resultado del Proceso</b>	Unidad Financiera – la empresa en general

**Figura 93:** Proceso de tesorería  
 Elaborado por: La Autora (2018)

- **Descripción del proceso**

- **Ingresos a tesorería**

**Facturación de bienes o servicios:** El área de Tesorería procede a la facturación de los bienes o servicios prestados una vez que se tienen aprobadas las respectivas planillas de obra y existe una solicitud formal de la institución contratante o a su vez inmediatamente que se verifica el ingreso de recursos por la venta de material pétreo.

**Receptar cobros:** Receptar los cobros por parte de los clientes o empresas contratantes, previo la emisión de la documentación respectiva por parte de la Dirección de Infraestructura y administradores de contrato (planillas).

**Registrar el ingreso:** Recibido el pago, elaborar el ingreso.

**Realizar el registro:** Una vez elaborado el ingreso se debe realizar el registro correspondiente, de conformidad con lo dispuesto en la normatividad vigente.

**Elaborar y reportar al área contable:** Realizado el ingreso se elabora el registro contable respectivo y se remite la información al área de contabilidad para que se realice el respectivo registro contable.

- **Egresos de tesorería**

**Recibir los documentos para el pago respectivo:** Las diferentes áreas, especialmente el área de presupuesto y contabilidad prepara la información pertinente en relación con el pago de las obligaciones internas y externas que tiene la empresa los mismos que son recibidos en el área de tesorería.

**Realizar el control concurrente de las garantías:** Este subproceso tiene como propósito realizar el control de las garantías de todos los contratos que tiene la empresa las cuales deben encontrarse vigentes antes de proceder al pago respectivo.

**Analizar la información y documentación sustentadora:** Realizado el control concurrente de las garantías, se procede a revisar toda la documentación que respalda el pago respectivo y se procede a elaborar el comprobante de pago.

**Verificar el flujo de efectivo:** En base a las planillas presentadas.

**Preparar transferencia:** Diariamente se realiza el proceso para preparar las transferencias de la cuenta que la empresa tiene en el Banco Central del Ecuador a las diferentes cuentas.

**Realizar el pago:** Una vez revisada y analizada la información pertinente se procede a registrar la transferencia de la cuenta del Banco Central a las diferentes cuentas de los subcontratistas, proveedores y otros; para posterior autorización y confirmación del Director Administrativo Financiero.

**Verificar la acreditación:** Una vez realizada la transferencia y confirmación de esta por parte del Directo Financiero Administrativo o la persona autorizada se procede a verificar la acreditación del pago realizado a cada uno de los proveedores de la transferencia

## Conclusiones

- La empresa “IMBAVIAL EP” cuenta con lineamientos administrativos pero que no encajan con la realidad actual en relación con el apego a la visión, misión y políticas que guían su acción y que ni si quiera se ha socializado el orgánico funcional para conocimiento del talento humano que labora en la organización y, por tanto, los procesos administrativos se encuentran descontextualizados.
- Se concluyó que, no existe una concatenación de las actividades realizadas en busca de procedimientos acertados que conlleven a procesos administrativos y financieros eficientes y efectivos; consecuentemente; no se los ha optimizado en función de dar valor a la empresa.
- El diseño de un modelo de gestión administrativa financiera aplicable a “IMBAVIAL EP” se estructuró en base aún como conjunto de acciones enfocadas a la optimización y manejo correcto de los recursos tanto del talento humano que labora en la organización como financiero en eficiencia y efectividad, a la vez que apoyará al cumplimiento de los objetivos y desarrollo sostenido de la entidad.
- El establecimiento de políticas acordes a los procedimientos de ejecución contable, programación presupuestaria, tesorería, compras y caja chica entre otros representan un aporte significativo a la eficacia y eficiencia de las diferentes actividades que debe realizarse de forma cotidiana en función de dar valor a la empresa y aportar con elementos de juicio a la toma de decisiones.

## Recomendaciones

- Se recomienda a la Dirección de “IMBAVIAL EP” tener en cuenta la importancia de la gestión administrativa financiera, bajo criterios de contextualización e integración de la visión, misión y políticas socializando el orgánico funcional al personal que labora en la empresa con la finalidad de la realización de correcta de los procesos.
- La Dirección de la empresa debe definir de manera clara los procesos, difundiendo al personal la información veraz y entendible, que permita el cumplimiento eficiente de las actividades, objetivos, estrategias y la visión.
- Al talento humano que labora en el área administrativa financiera de la empresa “IMBAVIAL EP” aplicar el modelo de gestión basándose en las actividades y procedimientos siempre con un criterio de desarrollo y optimización de una manera eficiente y efectiva enfocados en los grandes objetivos empresariales.
- El establecimiento de políticas acordes a los procedimientos de ejecución contable, programación presupuestaria, tesorería, compras y caja chica entre otros son muy relevantes para “IMBAVIAL EP”, lo cual hace recomendar a los nuevos investigadores interesados en el mejoramiento de esta entidad que se tenga en cuenta actividades y procesos en cuanto inventarios para con ello mantener mejor control de los materiales que generarán recursos financieros, es decir, ampliar el estudio hacia la integración de políticas y que éstas sean en relación con la gestión del personal hacia la consecución de metas basadas en la correcta toma de decisiones empresariales.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Alvarez, J., Gallego, I., & Bullon, J. (2012). *Introducción a la Calidad*. España: Ideaspropias.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de ventas*. Sao Pablo - Brasil : SKT.
- Córdova, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones .
- Eslava, J. d. (2010). *Las claves del Analisis economico - financiero de la empresa*. Madrid - España: ESIC.
- Ferrer, D. y. (2014). *Fundamentos de direccion de Empresas*. Madrid - España: Paraninfo.
- Folgueras, J. (2011). *Proceedings*. Las Habana - Cuba : Springer.
- Fuentes, A. (2015). *Prospectiva de gestión y estrategia empresarial*. Madrid - España: LULU.
- García, J. (2011). *En busca de financiación*. La Coruña - España: NETBIBLIO.
- Garcia, L. R. (2013). *Economía de la Empresa*. Estados Unidos de America: Palibrio LLC.
- Montalvo, T., & Vergara, J. (2010). *La gestion de calidad en los servicios*. España: EUMED.
- Moreno, E. (2012). *Control de gestión, herramientas para aportar valor*. Barcelona - España : TEXTOS DOCENTS.
- Mumuera, J. (2012). *Estrategias de marketing un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid - España: Segunda Edición ESIC.
- Muñoz, A. (2012). *Caos o planificación*. Buenos Aires - Argentina : Balentín Dance .
- Pacheco, C. (2015). *Presupuestos un enfoque gerencial*. México : Primera Edición IMCP .
- Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid - España : ESIC.
- Prado, P. C.-C. (2013). *Planificacion Financiera*. Madrid - España: ESIC.
- Prieto, J. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Sánchez, M. (2015). *Administración 1* . Tlhuaca - México : Segunda Edición, Grupo Editorial Patria .
- Serrano, G. o. (2012). *Economía de la Empresa*. Barcelona: Acadèmiqes Digitals de la UPC.
- Tomas Fontalvo Herrera, J. C. (2010). *La gestion de Calidad en los Servicios*. España: EUMED.
- Veiga, J. F.-C. (2013). *Control de Gestion empresarial*. Madrid - España: ESIC.
- Vergara. (2010). *La gestión por procesos*. ESIC.

## LIKOGRAFÍA

- Cáceres, I. (2016). *El mapa de procesos y análisis de procesos clave*. Obtenido de [http://www.formatoedu.com/web\\_gades/docs/2\\_\\_Mapa\\_de\\_Procesos\\_1.pdf](http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/2__Mapa_de_Procesos_1.pdf)
- Fajardo, O. (22 de Noviembre de 2010). *Las funciones básicas del área económico - financiera*. Obtenido de <https://fbusiness.wordpress.com/2010/11/28/las-funciones-basicas-del-area-economico-financiero/>
- Jácome, E. (22 de Abril de 2010). *El contador virtual* . Obtenido de [http://elcontadorvirtual.blogspot.com/2010/04/clasificacion-de-las-empresas-segun-su\\_22.html](http://elcontadorvirtual.blogspot.com/2010/04/clasificacion-de-las-empresas-segun-su_22.html)
- Justín, D. (14 de Marzo de 2014). *Metodología para la identificación de Inputs y Outputs*. Obtenido de <https://justindeveloper.wordpress.com/2014/03/11/metodologia-para-la-identificacion-de-inputs-y-outputs-de-procesos-de-negocio-en-un-entorno-colaborativo/>
- Luyo, J. (22 de Julio de 2013). *Recursos de la empresa* . Obtenido de <https://es.slideshare.net/pepelucholuyoluyo/14-va-semana-rh-rf-rm-rt-re>
- Mendoza, I. (24 de Julio de 2016). *Las funciones básicas de la empresa según Henry Fayol* . Obtenido de <http://www.utel.edu.mx/blog/10-consejos-para/las-funciones-basicas-de-la-empresa-segun-henry-fayol-2/>
- Ortega, D. (14 de Junio de 2016). *Diagramas de flujo* . Obtenido de <https://sites.google.com/site/procesosdemanufacturaetitic/manufactura/diagramas-de-flujo-caracteristicas-y-tipos>
- Valverde, J. (16 de Marzo de 2017). *Importancia de una gestión financiera eficiente* . Obtenido de <http://www.manager.cl/importancia-de-una-gestion-financiera-eficiente/>

# ANEXOS

**Anexo 1: Plan de trabajo**



**Pontificia Universidad Católica del Ecuador  
Sede Ibarra**

**ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL**

**PLAN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

**“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL  
AREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN LA EMPRESA PÚBLICA DE  
VIALIDAD IMBAVIAL EP PARA EL EJERCICIO FISCAL 2016”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA C.P.A.**

**LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:**

**Gestión Contable, Financiera y Tributaria E.2**

**AUTOR: Acosta Pabón Lizeth Jackeline**

**IBARRA, SEPTIEMBRE– 2017**

## ÍNDICE

1. Nombre del proyecto
2. Contextualización del problema
3. Árbol de problemas
4. Justificación
5. Objetivos
  - 5.1 Objetivo General
  - 5.2 Objetivos específicos
6. Descripción del Proyecto
7. Índice de contenidos
8. Organización Metodológica
  - 8.1 métodos generales
  - 8.2 Técnicas
  - 8.3 Instrumentos
  - 8.4 Matriz de Relación Diagnóstica
9. Cronograma de Actividades
10. Recursos

## **1 Nombre del proyecto**

“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL AREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN LA EMPRESA PÚBLICA DE VIALIDAD IMBAVIAL EP PARA EL EJERCICIO FISCAL 2016”.

## **2 Contextualización del problema**

La Empresa Pública de Vialidad IMBAVIAL E.P. se dedica a desarrollar proyectos de obra pública y privada, en el marco de la normativa técnica, ambiental y social vigente, ampliar la cobertura y áreas de intervención acorde a su objetivo de creación y a fomentar el desarrollo económico, social y ambiental del territorio ecuatoriano optimizando recursos técnicos, tecnológicos y de talento humano para la provisión de servicios de calidad hacia la obra en general. Sin embargo, se ha evidenciado que no cuenta con un modelo de gestión por procesos para el área administrativa y financiera actualizado que permita optimizar al máximo sus recursos y que aceleren sus procesos en forma eficaz, generando dificultades en el normal desarrollo de sus actividades en el área contable y financiera, reduciendo la agilidad de prestación de servicios y por consiguiente la rápida gestión en la toma de decisiones por parte del Director Financiero y la Gerencia, lo que ocasiona que los tramites que se ejecutan en la empresa se demoren en ser despachados creando malestar e insatisfacción en los clientes y proveedores de la Empresa.

El crecimiento de la Institución ha ocasionado que el modelo de gestión haya quedado obsoleto lo que puede traer consecuencias graves al organismo, ya que en la actualidad existen entidades de control como la Contraloría General del Estado en el caso de las empresas públicas, que regulan el funcionamiento financiero, y que en el caso de encontrar falencias en la operatividad, proceden a las respectivas sanciones a funcionarios de la Institución, por esta razón se debe asignar un presupuesto para el desarrollo de modelos de gestión, para lo cual la empresa ha considerado durante algún tiempo como un gasto innecesario, dejando atrás la innovación, actualización y modernización tecnológica, volviéndose débil hacia la competencia.

### 3 Árbol de problemas

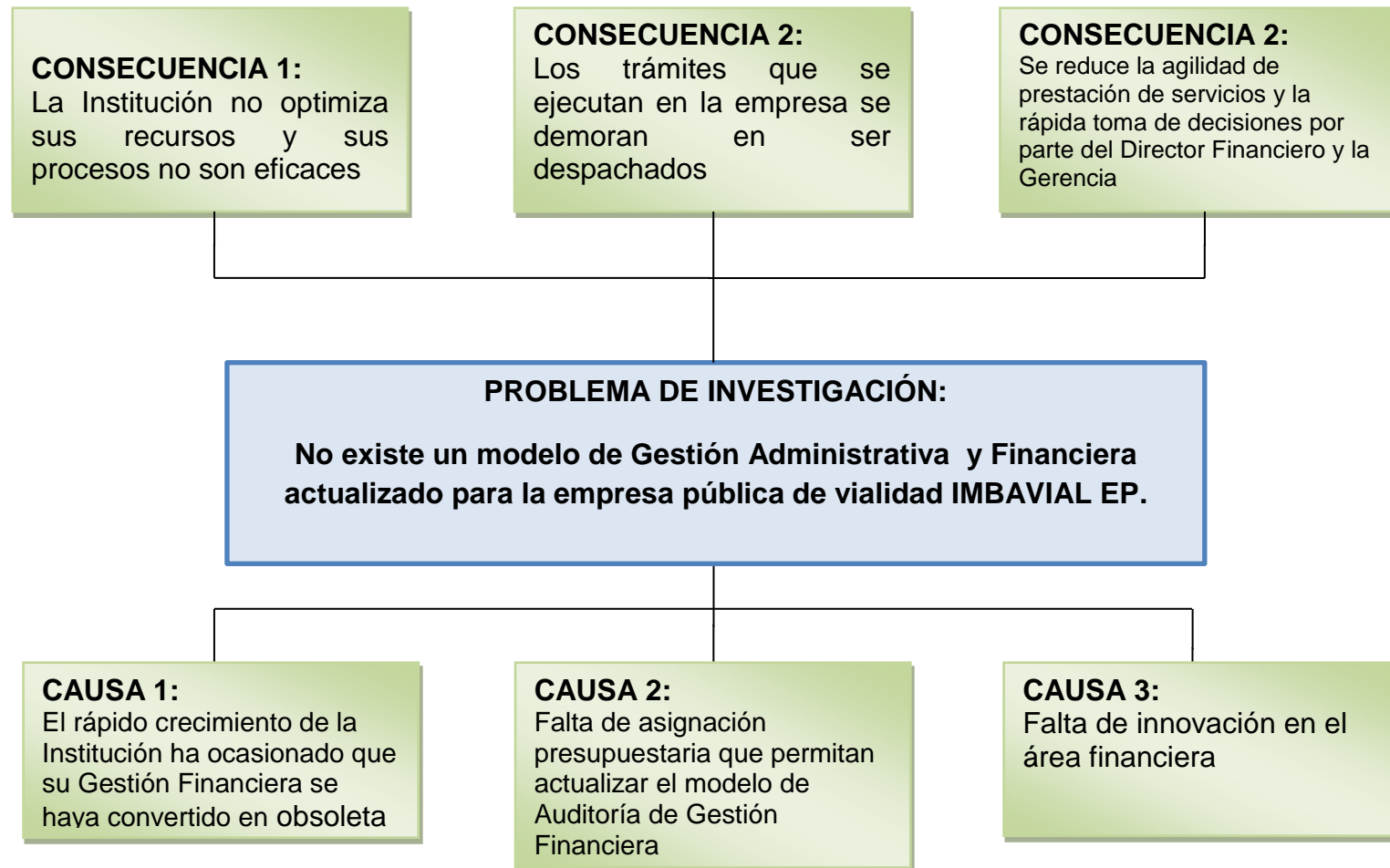


Figura 1. Árbol de problemas  
Elaborado por: La Autora

#### **4 Justificación**

El desarrollo y los avances de la Empresa Pública de Vialidad IMBAVIAL EP han logrado consolidar un prestigio y posicionamiento de calidad y excelencia, en la obra pública y privada a nivel local, regional y nacional, por lo que el presente proyecto de Investigación – acción pretende diseñar un Modelo de Gestión por procesos el área administrativa y financiera que permita la optimización de recursos y el mejoramiento continuo de procesos que equilibren su eficacia con el crecimiento de la Institución.

La importancia del presente proyecto de investigación radica en dos ejes fundamentales como son; en primera instancia el cumplimiento de sus objetivos que fueron establecidos a través de un plan estratégico, consolidado en la generación de empleo y la optimización de recursos y hacia el segundo eje que es la evaluación del desempeño y cumplimiento de estrategias que garanticen la supervivencia de la empresa ya que una auditoría de gestión comprende todas aquellas actividades del área financiera de la organización.

Este tema de Investigación no sólo se justifica por la importancia, sino también por los beneficiarios directos e indirectos que serán protagonistas del presente proyecto, es por esto que en el desarrollo del tema los principales beneficiarios serán la empresa Pública de Vialidad IMBAVIAL E.P y los funcionarios que laboran en ella ya que al evaluar y corregir a tiempo los procesos y la gestión que han venido realizando podrán mejorar de manera eficaz los trámites realizados y podrán evitar las sanciones que la Contraloría general del Estado les pueda imponer.

Como beneficiados indirectos serán los clientes, proveedores, trabajadores de campo que laboran en la empresa, personal que pueden ser contratados a futuro y sus familias, ya que si la empresa cumple con los objetivos propuestos de manera eficaz, ésta podrá seguir creciendo y cumpliendo sus proyectos, de ésta manera los trabajadores podrán gozar de una estabilidad laboral.

El proyecto de Investigación es factible ya que por medio del apoyo directivo, se podrá tener acceso a documentación y datos históricos que serán utilizados como la base de

acción del nuevo modelo de gestión financiera y que apoye al mejoramiento de procesos y desarrollo económico y financiero de la Empresa.

Con este estudio se genera grandes expectativas colectivas ya que sin duda alguna el modelo de gestión por procesos al área administrativa y financiera de la empresa pública de vialidad IMBAVIAL EP en el ejercicio fiscal 2016 y su aplicación logrará un valor agregado en el entorno comercial y relacional, logrando eficiencia y eficacia en la administración de los recursos del área financiera de la entidad mediante la utilización de indicadores de desempeño.

La presente Investigación servirá como una herramienta no sólo a ésta Institución, sino también a aquellas que tengan su mismo rol de desempeño en áreas semejantes, logrando así un ejercicio de sus actividades dentro del marco de legalidad, transparencia y eficiencia de resultados.

## **5 Objetivos**

### **5.1 General**

Proponer un modelo de gestión por procesos al área administrativa y financiera de la empresa pública de vialidad IMBAVIAL EP en el ejercicio fiscal 2016, con la finalidad de optimizar y manejar adecuadamente los recursos, maximizando así las utilidades de la organización.

### **5.2 Específicos**

- Analizar los procesos administrativos existentes en la empresa pública de vialidad IMBAVIAL EP
- Conocer el manejo Financiero y Contable en la empresa pública de vialidad IMBAVIAL EP
- Determinar la cantidad y calidad del recurso humano que labora en la empresa.

- Diseñar una propuesta que permita establecer un modelo de gestión por procesos al área administrativa y financiera utilizando los resultados obtenidos en el proceso de Investigación para definir un patrón acertado en los procesos financieros.

## **6 Descripción del proyecto**

El proyecto de Investigación contiene en síntesis en el primer capítulo el planteamiento del problema en donde se formula, se delimita y se justifica la problemática, los objetivos de la Investigación que se pretenden alcanzar durante el período de investigación.

En el segundo capítulo consta el Marco Teórico el cual es muy importante para fundamentar una revisión literaria del proyecto, el cual abarca un grupo de descriptores que hacen referencia de los antecedentes de la Investigación basadas en las variables del modelo de auditoría de gestión financiera.

El tercer capítulo hace las observaciones del estudio metodológico el cual es el que va a determinar el tipo de Investigación, la modalidad, población, muestra, métodos, técnicas e instrumentos que se utilizarán en el transcurso del avance y desarrollo del proyecto, además de los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas a Directivos, empleados y clientes de la empresa, cuyos resultados permitirán la verificación de hipótesis.

Una vez obtenidos los resultados se procede a diseñar la propuesta, información que se organizará en capítulo cuatro, es decir Propuesta de un modelo de gestión por procesos para el área administrativa y financiera en la empresa pública de vialidad IMBAVIAL EP para el ejercicio fiscal 2016, la cual contiene una respectiva introducción, el objetivo de la propuesta, fundamentos, dirección de estrategias, planteamiento administrativo, control presupuestario, modelo que servirá de guía a la directiva de la Institución para la respectiva toma de decisiones oportuna y efectiva.

Finalizando con las conclusiones y recomendaciones del Proyecto de Investigación.

## **7 Índice de contenidos**

### **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

#### **1. MARCO TEÓRICO**

##### 1.1. Antecedentes de la investigación

###### 1.1.1 Reseña Histórica de la Empresa Pública de Vialidad IMBAVIAL E.P

##### 1.2. Empresa Pública

###### 1.2.1. Empresa Privada

###### 1.2.1.1 Diferencias entre las empresas públicas y privadas

###### 1.2.1.2 Gestión

###### 1.2.1.3 Finanzas

###### 1.2.1.4 Gestión financiera

###### 1.2.1.5 Objetivo de la gestión financiera

###### 1.2.4. Cobranzas

###### 1.2.4.1 Tipos de cobranzas

###### 1.2.4.2 Políticas y estrategias de cobranzas

###### 1.2.5.2 Reducción de los índices de cuentas por cobrar

###### 1.2.5.3 Categorías de crédito

###### 1.2.5.4 Cartera de crédito

###### 1.2.5.5 Créditos incobrables

### **CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO**

#### **2. METODOLOGÍA**

##### 2.1. Antecedentes

##### 2.2. Análisis de la Situación

###### 2.2.1 Objetivos Diagnósticos

###### 2.2.2 Variables Diagnósticas

###### 2.2.3 Indicadores

2.2.4 Matriz de Relación diagnóstica

2.3. Población y Muestra

2.3.1 Tamaño de la muestra

2.4. Métodos, Técnicas e Instrumentos

2.4.1. Métodos

2.4.1.1 Método inductivo – deductivo

2.4.1.2 Método analítico – sintético

2.4.1.3 Método histórico – lógico

2.4.2. Técnicas e Instrumentos.

2.4.2.1 Técnicas

2.4.2.2 Instrumentos

2.5. Análisis de la información

## **CAPÍTULO III PROPUESTA**

3. Introducción

3.1 Objetivo de la propuesta

3.2 Análisis de la situación

3.3 Dirección estratégica

3.3.1 Visión

3.3.2 Misión

3.3.3 Políticas y valores

3.4 Direccionamiento administrativo

3.4.1 Organización Estructural y Funcional del Departamento Financiero

3.4.1.1 Organigrama estructural

3.4.1.2 Orgánico funcional

3.5. Control Presupuestario

3.5.1 Procesos

3.5.1.1 Proceso uno: Etapas del control presupuestario

Primera Etapa : Análisis de la gestión presupuestaria

Segunda Etapa: Identificación de problemas

Tercera Etapa : Determinación de medidas correctivas.

3.5.1.2 Responsabilidad del nivel directivo

3.5.1.3 Control en períodos

3.5.1.4 Control de la liquidación presupuestaria

3.5.1.5 Control de los recursos presupuestarios asignados

3.5.1.6 Control de cuentas por cobrar

3.5.2. Proceso dos: Procedimientos de registro

3.5.2.1 Registro presupuestario y contable

3.5.3. Proceso tres: Indicadores financieros

3.5.3.1 Informes financieros

3.5.3.2 Indicadores de gestión presupuestaria

3.5.3.3 Análisis de la gestión financiera

## **CONCLUSIONES**

## **RECOMENDACIONES**

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **ANEXOS**

## **8 Organización metodológica**

El presente proyecto de investigación que abarca un modelo de gestión por procesos para el área administrativa y financiera, utiliza una modalidad cuali-cuantitativo y cualitativo, ya que, se basa en el movimiento real de la empresa IMBAVIAL EP. que se lo puede realizar de forma observable en el área financiera por medio de los datos obtenidos para luego de ser procesados, obtener resultados que con el análisis se pueda emitir criterios y opiniones, así como también la toma de decisiones.

El estudio cuantitativo permite analizar los datos numéricos de las encuestas especificando la mecánica operativa de la población y los porcentajes que representan las respuestas, el estudio cuantitativo es muy importante ya que estudia aspectos particulares y generaliza desde una sola perspectiva la población y muestra.

## **8.1 Métodos generales**

### **8.1.1 Método Inductivo**

Los hechos y acontecimientos particulares que se desarrollen en la investigación de campo y en cada uno de los indicadores de análisis de impactos, permitirán establecer características y conclusiones que pueden ser generalizables a todas las áreas de investigación

### **8.1.2 Método deductivo**

Este método se aplicará a la medida en que partiendo de conceptos, paradigmas y hechos generados, luego de etapas previas, se llegará a aplicaciones de carácter particular, es más este método se lo utilizará permanentemente, básicamente en el marco teórico y la ingeniería del proyecto.

### **8.1.3 Método analítico – sintético**

Partiendo desde la concepción en la que no puede haber análisis sin síntesis, y síntesis sin previo análisis, este método será aplicado de diferentes maneras con estrategias innovadoras. Así las síntesis se desarrollarán por medio de cuadros sinópticos, diagramas y esquemas, mientras que el análisis no sólo permitirá conocer a profundidad teorías y hechos relacionados con el proyecto, sino que fundamentalmente permitirá entender y comprender los datos cualitativos que se obtengan en todos los componentes de la investigación.

## **8.2 TÉCNICAS**

### **8.2.1 Observación**

Es muy importante captar la información por medio de la observación directa en los sectores investigados y en el lugar mismo de los acontecimientos, la observación científica se la desarrollará sobre la base de los indicadores establecidos.

### **8.2.2. Encuesta**

Las encuestas están diseñadas para un grupo de población que puede aportar información sobre la base de los objetivos y el diagnóstico preestablecido que van a permitir determinar cada una de las variables establecidas con una serie de indicadores que aporten información. La muestra investigada y las áreas donde se aplique la encuesta, serán establecidas oportunamente previo el desarrollo del proyecto.

### **8.2.3 Entrevista**

Ocasionalmente se aplicará las entrevistas a ciertos personajes expertos que lideren o tengan relación directa con el manejo del sistema financiero de la empresa, serán con preguntas preestablecidas diseñadas para obtener información necesaria para el caso.

### **8.2.4 Técnica Bibliográfica**

Se la describe como documental y permitirá captar información de fuentes secundarias con respecto al proyecto.

## **8.3 Instrumentos**

Es necesario operativizar las técnicas anteriormente mencionadas, para lo cual se aplica una serie de instrumentos de investigación que para el presente proyecto serán las siguientes:

### **8.3.1 Ficha de Observación**

8.3.2 Cuestionario

8.3.3 Video

8.3.4 Ficha de entrevistas

8.3.5 Grabadora

8.3.6 Filmadora

8.3.7 Folletos Ilustrativos

#### 8.4 Matriz de relación

<u>OBJETIVOS DIAGNÓSTICOS</u>	<u>VARIABLES</u>	<u>INDICADORES</u>	<u>TÉCNICAS</u>	<u>FUENTES DE INFORMACIÓN</u>
<u>Analizar los procesos administrativos existentes en la empresa pública de vialidad IMBAVIAL EP</u>	<u>Administrativa</u>	<u>Organigrama</u> <u>Manual de Funciones</u>  <u>Manual de Procedimientos</u>  <u>Convenios</u>  <u>Toma de decisiones</u>  <u>Plan estratégico</u>  <u>Planes Operativos</u>	<u>Entrev., observ.</u>  <u>Entrev., observ.</u>  <u>Entrev., observ.</u>  <u>Entrev., Bibliog.</u> <u>Entrevista</u>  <u>Entrev., observ.</u>	<u>Gerente, documentos</u>  <u>Gerente, documentos</u>  <u>Gerente documentos</u>  <u>Gerente, documentos</u>  <u>Directivos</u>  <u>Gerente, documentos</u>  <u>Gerente, documentos</u>

			<u>Entrev., observ.</u>	
<u>Conocer el manejo Financiero y Contable en la empresa pública de vialidad IMBAVIAL EP</u>	<u>Financiero Contable</u>	<u>Sistema Contable</u>	<u>Entrev., observ.</u>	<u>Contador, registros</u>
		<u>Plan de cuentas</u>	<u>Entrev., observ.</u>	<u>Contador, registros</u>
		<u>Control Financiero</u>	<u>Entrev., observ.</u>	<u>Contador, registros</u>
		<u>Presupuesto</u>	<u>Entrev., observ.</u>	<u>Gerente, registros</u>
		<u>Asesoría</u>	<u>Entrev., observ.</u>	<u>Gerente</u>
		<u>Financiamiento</u>	<u>Entrev., observ.</u>	<u>Gerente</u>
		<u>Utilidades</u>	<u>Entrev., observ.</u>	<u>Gerente, registros</u>
		<u>Inversiones</u>	<u>Entrev., Bibliogr.</u>	<u>Gerente, registros</u>
		<u>Tributación</u>	<u>Entrev.,</u>	<u>Contador, registros</u>

		<u>Registros</u>	<u>observ.</u>  <u>Entrev., observ.</u>  <u>Bibliográfica</u>	<u>Registros</u>
<u>Determinar la cantidad y calidad del recurso humano que labora en la empresa</u>	<u>Recurso Humano</u>	<u>Número de trabajadores</u> <u>Selección de personal</u> <u>Evaluación de personal</u> <u>Nivel de Educación</u> <u>Capacitación</u> <u>Experiencia</u> <u>Sueldos</u> <u>Relación de dependencia</u>	<u>Entrev., bibliog</u>  <u>Entrevista</u> <u>Entrevista</u>  <u>Encuesta</u> <u>Encuesta</u> <u>Encuesta</u> <u>Entrevista</u>  <u>Bibliog.</u> <u>Encuesta</u>	<u>Gerente roles</u>  <u>Gerente</u> <u>Gerente</u>  <u>Trabajadores</u>  <u>Trabajadores</u>  <u>Trabajadores</u>  <u>Trabajadores</u>  <u>Gerente, roles</u>  <u>Trabajadores.</u>

Tabla 1. Matriz de Relación Diagnóstica

Elaborado por: La Autora

## 9 Cronograma de actividades

ACTIVIDADES SEMANAS /MESES	MES I				MES II				MES III				MES IV				MES V			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>CAPÍTULO: MARCO TEÓRICO</b>																				
Recopilación de Bibliografía	■	■																		
Análisis de la información		■																		
Redacción del marco teórico			■																	
<b>CAPÍTULO: DIAGNÓSTICO</b>																				
Diseño de Instrumentos de Investigación				■																
Aplicación de Instrumentos				■	■															
Tabulación y Análisis de la información					■	■														
FODA							■													
<b>CAPÍTULO: PROPUESTA</b>																				
Análisis de situación actual							■													
Elaboración de informes								■												
Diseño de manual de procedimientos								■	■	■	■	■	■							
<b>Conclusiones</b>																	■	■		
<b>Recomendaciones</b>																	■	■		
<b>Presentación del Informe Final</b>																		■	■	

Tabla 2. Cronograma de Actividades  
Elaborado por: La Autora.

Clasifique a los recursos en humanos, materiales y otros; frente a cada uno de estos determine el costo o monto económico requerido.

a) Materiales

Papel	25,00
Copias	45,00
Encuadernados	30,00
Impresiones	100,00
Cds	10,00
Materiales de oficina	30,00
<b>Subtotal</b>	<b>Usd 240,00</b>

b) Tecnológicos

Internet	50,00
Fotografías	10,00
<b>Subtotal</b>	<b>Usd 60,00</b>

c) Otros

Movilización	80,00
<b>Subtotal</b>	<b>Usd 80,00</b>

Subtotal	380,00
Imprevistos (15%)	72,00
<b>TOTAL</b>	<b>Usd 452,00</b>

## 11 Financiamiento

Los gastos que se incurrirán por la realización del presente proyecto correrán a cargo del autor.

## 12 Fuentes de información

WESTON FRED, Brigham; *Manual de Administración Financiera*, Edit. Interamericana, Barcelona, 1999.

FUENTES ROMERO, Juan José; *Planificación y Organización de Centros Documentarios*, Ediciones Trea, Asturias, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto; *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Edit. *Organización y Servicios*, Edit. Alfagrama, Buenos Aires, 2006. McGraw-Hill Interamericana, México, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto; *Administración de Recursos Humanos*, Edit. McGraw Hill Interamericana, 2da Edición, Bogotá, 1994.

MORRIS, Daniel y BRANDON, Joel; *Reingeniería*, Editorial McGraw Hill, Bogotá, 1994.

SANCHEZ, Pedro; *Calidad y Productividad*, Editorial Nuevos Tiempos, 1era Edición, Venezuela, 1991.

GARCIA, Miguel Ángel, *Técnico en Gestión*, Editorial Cultural S.A., 1era Edición, Madrid, 2003.

MARTINEZ TAMAYO, Ana María; *Indización y Clasificación en Bibliotecas*, Edit. Alfagrama, Buenos Aires, 2008.

ORTIZ, Alberto; *Gerencia Financiera*, Editorial McGraw–Hill Interamerican S.A., 1era Edición, Bogotá, 1994.

CUPELLI, Rodolfo; “*Créditos y Cobranzas*”, Editorial Mucci, Buenos Aires, 1980.

MELNIK, Diana y PEREIRA, María Elina; *Bases para la Administración Financiera*:



**Anexo 2:** Encuesta a trabajadores del área administrativa financiera

**ENCUESTA DIRIGIDA A TRABAJADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE “IMBAVIAL EP”**

**Estimado trabajador:**

La presente encuesta tiene como objetivo recolectar información oportuna y eficaz que servirá de sustento para la realización la investigación que lleva a cabo, por favor marque con una equis (X) según corresponda.

**Objetivo:** Conocer la gestión y manejo administrativo y financiero actual de la empresa Pública de Vialidad “IMBAVIAL EP” de la ciudad de Ibarra.

**1 ¿La empresa “IMBAVIAL” cuenta con lineamientos generales como visión, misión y políticas que guían su camino administrativo y financiero?**

Sí

No

**2 ¿El actual manejo de la empresa y desempeño de los trabajadores se apega a los lineamientos de la organización?**

Muy apegado

Apegado

Poco apegado

Nada apegado

**3 ¿“IMBAVIAL” posee un orgánico funcional que determine su organización en cuanto a la parte administrativa y financiera?**

Sí

**4 ¿Ha existido una socialización del orgánico funcional de la empresa en función del correcto desempeño del personal?**

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

**5 ¿Cuenta la empresa “IMBAVIAL” con un manual de procesos administrativo y financiero actualizado?**

Sí cuenta  No cuenta

**6 ¿“IMBAVIAL” dispone de políticas contables formalmente establecidas para el desarrollo de sus tareas?**

Sí dispone  Medianamente  No dispone

**7 ¿Cómo son los mecanismos de control de los procesos que se realizan en el área administrativa y financiera?**

Muy eficientes  Eficientes  Poco eficientes  Nada eficientes

**8 ¿Existe pérdida de recursos materiales en bodega que inciden en las actividades realizadas en la empresa?**

Mucho  Poco  Nada

**9 ¿Considera que el presupuesto de la empresa se maneja en vinculación a su realidad financiera?**

Mucho  Poco  Nada

**10 ¿Con qué frecuencia son presentados los estados financieros?**

Mensual  Trimestral  Semestral  Anual

**11 ¿Cree usted que existe una concatenación de las actividades realizadas en busca de procedimientos acertados que conllevarán a procesos eficientes y efectivos?**

Sí existe  No existe

**12 ¿Considera importante que “IMBAVIAL” adopte un modelo de gestión que apunte a la articulación de los procesos administrativos y financieros enfocados a la optimización de los recursos de la empresa?**

Muy importante  Medianamente importante  Nada importante

**MUCHAS GRACIAS**

### Anexo 3: Entrevista a directivos



#### ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS DE “MADEC”

##### **Estimado Directivo:**

La presente entrevista tiene como objetivo recolectar información oportuna y eficaz que servirá de sustento para la realización la investigación que lleva como título: “PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL AREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN LA EMPRESA PÚBLICA DE VIALIDAD IMBAVIAL EP PARA EL EJERCICIO FISCAL 2016”.

**Objetivo:** Conocer la gestión y manejo administrativo, financiero actual de la empresa Pública de Vialidad “IMBAVIAL EP” de la ciudad de Ibarra.

1. ¿La empresa “IMBAVIAL” posee una planeación estratégica bien estructurada, un orgánico funcional, conocimiento y apego a las políticas de la empresa por parte del personal que labora en el área administrativa y financiera?
2. ¿Considera usted que el talento humano que labora en el área financiera tiene claramente definidas sus funciones?
3. ¿Cuenta con un modelo de gestión financiera y administrativa? ¿Qué características tiene éste?
4. ¿Considera que los procesos administrativos y financieros actuales aportan al dinamismo, cuidado de los recursos y la correcta toma de decisiones en la empresa?
5. ¿Considera importante que la organización tenga un modelo de gestión administrativo y financiero que apunte al cuidado de los recursos mediante una estructura concatenada de sus tareas, procedimientos y procesos? ¿Por qué?

**Anexo 4:** Ficha de observación

<b>FICHA DE OBSERVACIÓN</b>	
<b>Factor</b>	<b>Observación</b>
Productos	Variados
Capacitación	Mediana
Conocimiento técnico	Bueno
Edificación y equipamiento	Propio
Personal	Calificado
Cruce de funciones entre áreas	Sí
Actividades	No concatenadas
Manual de procesos	Desactualizado
Modelo de gestión	Descontextualizado
Toma de decisiones	No se basa en la gestión
Relación entre planificación y presupuesto	No
Procedimientos financieros	Empíricos