



**UNIVERSIDAD SAN GREGORIO  
DE PORTOVIEJO**

**CARRERA DE FINANZAS Y RELACIONES COMERCIALES**

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA  
EN FINANZAS Y RELACIONES COMERCIALES**

**TEMA**

**CREACIÓN DE UN MANUAL DE PROCESOS COMO ESTRATEGIA DE  
MEJORA CONTINUA PARA EL ÁREA FINANCIERA DE LA ESCUELA  
SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL  
FELÍX LÓPEZ**

**AUTORAS**

**DIANA ALEJANDRA GARCÍA ALBÁN  
ANA GABRIELA ZAMBRANO SOLÓRZANO**

**DIRECTORA DE TESIS**

**ECO. LUCÍA ZAMBRANO SANTOS**

**PORTOVIEJO – MANABÍ – ECUADOR  
2015**

## **CERTIFICACIÓN DELA DIRECTORA DE TESIS**

Eco. Zita Lucía Zambrano Santos certifica haber tutelado la tesis con el tema **“CREACIÓN DE UN MANUAL DE PROCESOS COMO ESTRATEGIA DE MEJORA CONTINUA PARA EL ÁREA FINANCIERA DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FELÍX LÓPEZ”**, que ha sido desarrollada por Diana Alejandra García Albán, Ana Gabriela Zambrano Solórzano, previa la obtención del título de Ingenieras en Finanzas y Relaciones Comerciales, de acuerdo al reglamento para la elaboración de tesis de grado de tercer nivel de la Universidad San Gregorio de Portoviejo.

---

**ECO. LUCIA ZAMBRANO SANTOS**

# APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

## TEMA

**Creación de un manual de procesos como estrategia de mejora continua para el área financiera de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.**

Tesis de grado sometida a consideración del tribunal examinador, como requisito previo a la obtención del título de Ingeniera en Finanzas y Relaciones Comerciales.

## TRIBUNAL

---

Eco. Julio Silva Ruiz  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

---

Eco. Zita Lucia Zambrano Santos  
**DIRECTORA DE TESIS**

---

Eco. Francisco Isaac Verduga  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

---

Eco. Alex Hugo Ramos Mendoza  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## DERECHOS DE AUTORÍA

Diana Alejandra García Albán, Ana Gabriela Zambrano Solórzano, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Universidad san Gregorio de Portoviejo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

---

**DIANA ALEJANDRAGARCÍA ALBÁN**

---

**ANA GABRIELA ZAMBRANO SOLÓRZANO**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo es el logro más grande que he alcanzado en mi larga carrera como estudiante fruto de constancia y sacrificio; por tal razón dedico humildemente esta tesis a las personas más importantes en mi vida mis padres mi familia e hijo los que siempre me brindaron su apoyo incondicional, depositando en mi toda su confianza y su amor aun en los momentos de flaqueo estuvieron ahí levantándome el ánimo y dándome fuerza para seguir adelante.

---

**DIANA ALEJANDRA GARCIA ALBÁN**

## DEDICATORIA

A Dios por darme vida y capacidad para emprender y culminar esta investigación, a mis padres Quinche José Zambrano Chávez y Ana Lucrecia Solórzano Párraga por ser un ejemplo de superación amor y responsabilidad.

A mi hija Ana Paulette por ser mis ganas de superarme día a día, y de cumplir todos mis sueños y a mi esposo César Oswaldo Roldán por siempre estar en las buenas y en las malas en este camino tan maravilloso para llegar al éxito.

---

**ANA GABRIELA ZAMBRANO SOLORZANO**

## **AGRADECIMIENTO**

Buscar la excelencia y el éxito solo está en nuestras manos. Aquello es fuente de inspiración para agradecer a Dios padre celestial y creador de todo lo maravilloso.

A la universidad San Gregorio de Portoviejo, que me dio la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mi conocimiento profesionales día a día.

A mis queridos padres, quienes han sido pilar fundamental en mi vida, quienes con mucho cariño, amor y ejemplo han hecho de mi una persona con valores para poderme desenvolver como hija, madre y profesional.

A mi hijo que me ha apoyado durante este proyecto de vida.

A la Eco. Lucia Zambrano Santos tutora y guía, docentes, que han estado presente en las correcciones y contribuyeron con la realización de la presente tesis de grado.

---

**DIANA ALEJANDRA GARCIA ALBAN**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad San Gregorio de Portoviejo que me dio la oportunidad de una educación superior.

A Dios ante todas las cosas, por haberme conservado con vida, con salud y porque ha sido, es y será mi guía siempre.

A mis Padres porque ustedes me dieron sabiduría, fortaleza y se sacrificaron y lo dieron todo para que hoy concluya con éxito una etapa más de mi vida.

Mi infinito agradecimiento a mi guía de Tesis la Eco. Zita Lucía Zambrano Santos que desde el inicio de esta etapa demostró su dedicación y amor por sus estudiantes.

A mi esposo César Oswaldo Roldán Macías, que me ha otorgado su amor y apoyo incondicional en esta etapa de mi vida, que con su motivación este sueño hoy se está realizando.

---

**ANA GABRIELA ZAMBRANO SOLORZANO**





## RESUMEN EJECUTIVO

**Tema:** “Creación de un manual de procesos como estrategia de mejora continua para el área financiera de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix”.

**Autoras:** Diana Alejandra García Albán - Ana Gabriela Zambrano Solórzano

La evolución de la industria y la conformación de las empresas tanto públicas como privadas, obligan a que a inicios del siglo XX se integre y desarrolle el criterio administrativo de procesos, incluyéndose como practica para definir la calidad y más que esta, se enfocaba a incrementar la productividad o los servicios prestados siendo el enfoque del proceso netamente al producto final, de una manera empírica. Frederick Taylor es el pionero quien plantea el enfoque de administración científica en el mejoramiento de la productividad. En la última década, la Gestión por Procesos ha despertado un interés creciente, siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de Gestión de Calidad y/o Calidad Total. El Enfoque basado en Procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO 9000:2000). Gestión, según la norma ISO son “las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

**PALABRAS CLAVES.** Gestión, Macro Proceso, Proceso, Sub proceso, Procedimiento, Actividad, Tarea, Calidad, Mejora continua, Misión.



## SUMMARY

**Topic:** "Creating a manual processes and continuous improvement strategy for the financial area of the Polytechnic School Agropecuaria of Manabí Manuel Felix Lopez".

**Authors:** Diana Alejandra García Albán - Ana Gabriela Zambrano Solórzano

The evolution of the industry and the conformation of both public and private companies, forcing that at the beginning of the 20th century be integrated and developed administrative processes criterion, including practice to define quality and more that this practice, focused to increase the productivity or services being the focus of the process clearly to the final product, in an empirical manner. Frederick Taylor is the pioneer who raises scientific management in the improvement of the productivity. In the last decade, the process management has aroused growing interest, being widely used by many organizations that use reference of quality management or Total quality. Process-based approach consists of identification and systematic management of the processes developed in the Organization and, in particular, the interactions between these processes (ISO 9000:2000). Management, according to ISO standard are "the coordinated activities to direct and control an organization.

**KEYWORDS:** Management, Macro process, process / Sub process, procedure, activity, task, quality, continuous improveme, mission.

## INDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
Certificación de la Directora de Tesis.....	i
Aprobación del Tribunal.....	ii
Derechos de Autoría.....	iii
Dedicatorias.....	iv
Agradecimiento.....	vi
Resumen Ejecutivo .....	xii
Summary.....	ix
 <b>INTRODUCCIÓN.....</b>	 <b>1</b>
 <b>CAPÍTULO I</b>	
 <b>1. SITUACIÓN ACTUAL DEL FUNCIONAMIENTO DEL AREA FINANCIERA</b>	
 1.1. Diagnóstico situacional de la ESPAM – MFL .....	3
1.2. Análisis de la situación actual financiera de la ESPAM –MFL.....	9
1.3. Elaboración y análisis de la Matriz FODA	14
1.4 Análisis de la Normativa existente sobre gestión en procesos en el Ecuador.....	17
1.5 Determinación de las Normas Internacionales sobre Gestión de Procesos.....	21
1.6. Metodología para la Gestión en Procesos.....	25
1.7 Identificación de la metodología para la mejora continua.....	27
 <b>CAPÍTULO II</b>	
 <b>2. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCESOS PARA EL ÁREA FINANCIERA DE LA ESPAM MFL</b>	
 2.1 Identificación de áreas en las que se divide el área financiera.....	33

2.1.1 Departamento de Contabilidad.....	37
2.1.2 Departamento de Tesorería.....	39
2.1.3 Departamento de Presupuesto.....	40
2.2 Clasificación de Procesos Existentes.....	43
2.3 Mapa de Proceso del Área Financiera.....	48
2.4 Evaluación de los Procesos Mediante Fichas de Proceso.....	73

### **CAPÍTULO III**

#### **3 MAPAS DE PROCESO PARA CADA DEPARTAMENTO DEL ÁREA FINANCIERA**

3.1 Modelo de mapas de procesos propuestos.....	78
3.2 Desarrollo de los procesos y subprocesos del área financiera.....	80
3.3 Proceso de Contabilidad.....	83
3.3.1 Descripción: Entrada, Proceso, Salida.....	83
3.3.2 Diagrama de Flujo de Procesos.....	84
3.3.3 Indicadores de procesos.....	97
3.4 Proceso de Tesorería.....	100
3.4.1 Descripción: Entrada, Proceso, Salida.....	100
3.4.2 Diagrama de Flujo de Procesos.....	100
3.4.3 Indicadores de procesos.....	107
3.5 Proceso de Presupuesto.....	110
3.5.1 Descripción: Entrada, Proceso, Salida.....	110
3.5.2 Diagrama de Flujo de Procesos.....	110
3.5.3 Indicadores de procesos.....	118

### **CAPÍTULO IV**

#### **4. ASPECTOS EN LOS QUE SE VERA REFLEJADA LA MEJORA CONTINUA**

4.1 Optimización de recursos.....	121
4.1.1 Recursos materiales.....	122

4.1.2 Talento humano.....	123
4.1.3 Recursos económicos.....	123
4.1.4 Tiempo.....	124
4.2 Cumplimiento de Objetivos.....	125
4.3 Identificación de problemas.....	133
4.4 Cumplimiento de la misión y visión del departamento.....	134
4.5 Establecer el ciclo de mejora continua.....	135
4.5.1 Planificar.....	137
4.5.2 Ejecutar.....	138
4.5.3 Comprobar.....	138
4.5.4 Actuar.....	138
4.6 Socialización del manual de gestión por procesos como estrategia de mejora continua.....	139
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>143</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>145</b>

## **ANEXOS**

## INTRODUCCION

El cambio latente sentido en los últimos 10 años en lo administrativo gerencial y de producción en el planeta, es tan notorio que obliga a los países a ingresar a este desarrollo científico tecnológico y de automatización, que ha transformado las formas de obtenerla, para lo cual aplican la Gestión de Calidad e innovan sus matrices productivas, integrando al Recurso humano no como se lo consideraba un recurso, sino más bien como un conjunto de recursos propios en el Talento humano que el individuo posee, normando los pasos a seguir para llegar a este cambio.

Que no es solo de la administración pública sino que ya se inició en la administración privada obteniendo grandes resultados, Gestión de calidad que obliga al estado ecuatoriano a integrar a sus estamentos en este cambio, lo que se aplica en el presente estudio por parte de las investigadoras al considerar una propuesta de un manual de gestión por procesos para el área financiera como mejora continua en beneficios del desarrollo de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, para lo cual se ha desarrollado la temática en cuatro grandes capítulos.

En el capítulo primero se presenta la situación actual del área financiera desde el punto de vista organizativo y estructural que de su análisis se define la problemática actual y la metodología para el cambio propuesto.

En el capítulo segundo se busca establecer el diseño de la estructura del manual de procesos para el área financiera de la ESPAM MFL, definiendo sus secciones conformantes y las funciones que en cada una de estas se ejecutan, identificando el Macro proceso, proceso, subproceso, actividades y tareas que se desarrollan para enmarcarlas en un flujo grama de proceso definiendo las funciones e integrándolas al manual.

En el capítulo tercero se presenta los flujo gramas de cada proceso en el que se establece las líneas de comunicación así como la retroalimentación de información, generando un proceso continuo de entrada de elementos para su transformación, considerando al dueño del proceso y los niveles estratégicos de toma de decisiones gerenciales, de producción y de apoyo, lo que permite tener en forma disgregada e integrada la funcionalidad del área financiera en donde el factor predominante es el ser humano.

En el capítulo cuarto se presenta los aspectos en los que se refleja la mejora continua mediante la socialización del manual de gestión por procesos para lo cual a manera de ejemplo se desarrollan varios casos en los que se evidencia el macro proceso y sus niveles de estrategias, así como el flujo grama de su desarrollo funcional, para su aplicación dotándoles de las herramientas que permite la evaluación y los cambios que mejoren los procesos establecidos hasta lograr la excelencia. Terminando con la presentación de las conclusiones sobre la temática tratada.

## **CAPÍTULO I**

### **1. SITUACIÓN ACTUAL DEL FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA FINANCIERA**

#### **1.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA ESPAM – MFL**

La Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, nace como persona jurídica de derecho público, autónoma, que se rige por la Constitución Política del Estado, Ley de Educación Superior, su Estatuto Orgánico y Reglamentos, mediante Ley 99-25 publicada en el R.O.N° 181 del 30 de abril de 1999. Anexo N°1

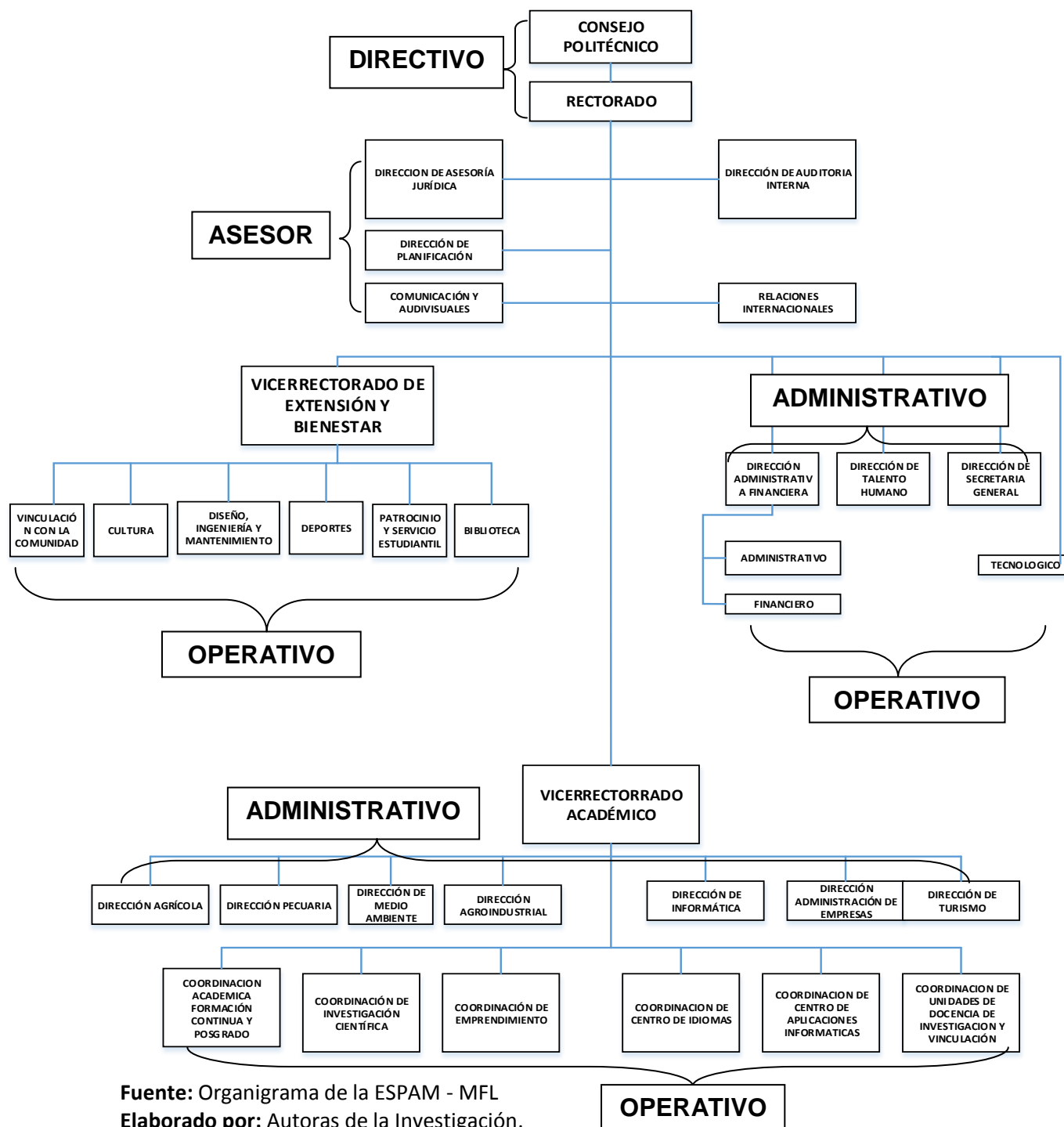
La ESPAM - MFL inicia sus labores con las Carreras de Agroindustria, Medio Ambiente, Agrícola y Pecuaria. Posteriormente, mediante un estudio de mercado, se crea la carrera de Informática, emprendiendo así, un riguroso programa de fortalecimiento académico, con el fin de formar profesionales idóneos que ejecuten proyectos sustentables, generadores de fuentes de trabajo.

La organización académica presentada obliga a que se cuente con el personal docente, administrativo, financiero, y de apoyo operativo, el que se puede observar en un organigrama estructural donde se establece la departamentalización, las líneas de mando así como los niveles jerárquicos que se consideran para el funcionamiento de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, organigrama que se aplica al momento de la intervención de las investigadoras.



## CUADRONº1

## ORGANIGRAMA GENERAL DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ



## **Análisis Del Organigrama**

La estructura esquemática de los departamentos que conforman la ESPAM - MFL, permite el conocer claramente su funcionamiento e identificar los niveles de responsabilidad, toma de decisiones y llegar así al departamento del presente estudio.

Niveles de la organización

### **1.- DIRECTIVO**

- a) Consejo Politécnico
- b) Rectorado

### **2.- ASESOR**

- a) Dirección de Asesoría Jurídica
- b) Dirección de Auditoría Interna
- c) Dirección de Planificación
- d) Comunicación y Audiovisuales
- e) Relaciones Internacionales

### **3.- ADMINISTRATIVO**

- a) Vicerrectorado Académico
- b) Dirección Administrativa Financiera
- c) Dirección de Talento Humano
- d) Dirección de Secretaria General

### **4.- OPERATIVO**

- a) Administrativo
- b) Financiero
- c) Tecnológico

- d) Vicerrectorado de extensión y bienestar
- e) Coordinación Académica formación continua y posgrado
- f) Coordinación de investigación científica
- g) Coordinación de emprendimiento
- h) Coordinación de Centro de Idiomas
- i) Coordinación de centro de aplicaciones informáticas
- j) Coordinación de unidades de docencia de investigación y vinculación

La distribución departamental facilita la localización e importancia que tiene el área financiera en la organización y como es lógico suponer, por el sector educativo - académico, al que se dirige su actividad, se da fortaleza al campo de formación profesional, lo que fundamenta más aun este criterio el hecho de su real avance y apogeo el que iniciando sus labores la ESPAM - MFL con 17 personas hoy cuenta con 262 lo que se puede ver en el cuadro siguiente:

## CUADRO N° 2

### CONFORMACIÓN DEL ÁREA DOCENTE ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA ESPAM – MFL

<b>INICIO</b>			
Cantidad	Descripción	Área de trabajo	Total
10	Docentes	Facultades existentes	10
4	Administrativos	Facultades existentes	4
3	Financieros	Área financiera	3
			17
<b>EN LA ACTUALIDAD</b>			
170	Docentes	Facultades existentes	170
80	Administrativos	Facultades existentes	80
12	Financieros	Área financiera	12
			262

**Fuente:** Datos de la ESPAM - MFL

**Elaboración:** Autoras de la Investigación

**Análisis.-** El simple hecho de pasar en un lapso de tiempo desde su creación como Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López el 30 de abril de 1999 con 17 personas, al 2014 con 262, lo que constituye un crecimiento constante de la Institución Educativa que en 15 años tiene un incremento 245 personas un promedio de 17 personas por año, lo que, demuestra no solo el empuje tesonero de sus directivos de inicio, sino el apoyo incondicional de los organismos del Estado y necesariamente de sus pobladores directamente beneficiarios de este centro Educativo-Académico y de la República del Ecuador.

El crecimiento de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, por lo tanto, pasa de ser una organización con una infraestructura básica a un Campus Politécnico con Edificios amplios modernos y con la tecnología de punta requerida, ubicándose en el Sector del Limón del Cantón Bolívar de la Ciudad de Calceta que es su Cabecera Cantonal, con una población estudiantil de 3.000 estudiantes distribuidos en todas las carreras.

Los quince años que transcurren obliga especialmente en los últimos cuatro, a tener que enfrentar múltiples retos, debido a la intervención del Estado en el mejoramiento y calidad de la Educación Superior, obligándose a realizar cambios trascendentales en la organización académica la ESPAM - MFL ubicándose en la categoría C, en la Acreditación Universitaria.

Los cambios realizados fortalecen el quehacer Académico, Institucional e integra el concepto de Gestión Por Procesos, en el que a más de cumplir con las actividades propias de la función que desempeña cada integrante de la organización suman el de la investigación más desarrollo más innovación, lo que incluye al ser humano como parte integrante de la función y su cumplimiento con un valor agregado.

Este aspecto coyuntural no se ve reflejado en la actualidad en el Área Financiera de la ESPAM - MFL y el personal que aquí labora, que si bien se han integrado al cambio de estructura académica, han descuidado el grafo organizacional y funcional, más aun si se conoce que las oficinas donde funcionan el área financiera se encuentran fuera del Campus Politécnico, hallándose funcionando en la Ciudad de Calceta, a 10 minutos de distancia de todo el movimiento estudiantil, contando como se indica con 12 personas distribuidas en el ámbito financiero de la siguiente manera:

### CUADRO N°3

#### DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL DEL ÁREA FINANCIERA

Cantidad	Descripción	Área de trabajo
1	Contadora	Departamento de contabilidad
2	Asistente contable	Departamento de contabilidad
1	Técnico	Departamento de contabilidad
1	Tesorerera	Departamento de tesorería
1	Asistente	Departamento de tesorería
1	Jefe de presupuesto	Departamento de presupuesto
2	Asistente de presupuesto	Departamento de presupuesto
1	Dirección administrativa financiera	Dirección financiera
2	Asistente	Dirección financiera
12		

**Fuente:** Datos de la ESPAM - MFL

**Elaboración:** Autoras de la Investigación

**Análisis.-** Los datos expuestos detallan el personal existente en el área financiera y la distribución en departamentos, quienes al momento de la investigación conocen de sus funciones a base de un manual de funciones que mantiene el departamento de Talento Humano en el que se detalla las características del puesto y actividades a realizar más el perfil de cada uno, sin que se haya efectuado un manual de procesos que es muy diferente al manual de funciones, ya que un proceso permite identificar el valor agregado del individuo y permite conocer, la concatenación de actividades en la que culmina una e inicia otra hasta el final, para luego volver a reiniciar el proceso.

## **1.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA FINANCIERA DE LA ESPAM – MFL.**

Si bien es cierto, el nivel de crecimiento funcional académico de la ESPAM - MFL es notorio, sin embargo, uno de los requisitos actuales de la administración pública es la que sus servidores estén suficientemente capacitados para el cumplimiento de las actividades que desempeñan, ya que se busca la optimización de los recursos en beneficio de la prestación de servicios y evitar tareas duplicadas, innecesarias y molestosas, que permitan la pronta toma de decisiones y una de las debilidades del área financiera radica la falta de aplicación de procesos para cumplir con las exigencias que el gobierno actual presenta.

Y es aquí donde inicia el presente estudio de verificación de las funciones que realiza cada servidor, de la ESPAM - MFL evaluarlas y determinar las

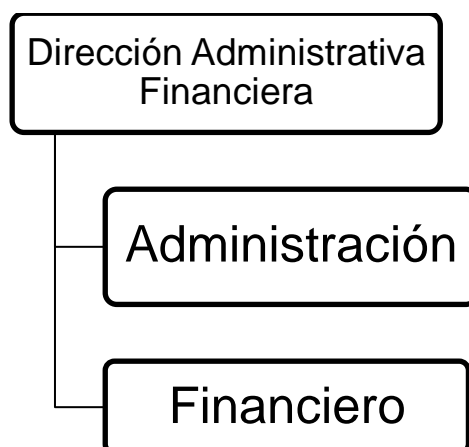
necesarias y secuenciales capaz, de que no se repitan y dinamice las actividades del área financiera.

El organigrama general de la ESPAM-MFL ubica al Área Financiera como el Nivel Administrativo que cumple con las actividades relacionadas a presentar la información generada a más de cumplir con las actividades de la operatividad del Campus Politécnico. En el organigrama presentado se observa que dentro de la Dirección Administrativa Financiera se encuentra el área financiera, sin reflejar las secciones o los departamentos que dependen de ella como son:

Contabilidad, Tesorería, Presupuesto secciones que en su conjunto cumple actividades que por la propia condición de ser una Entidad Autónoma de Servicio Público, tiene independencia en la toma de decisiones propias de la Administración tanto para el control de los ingresos y egresos realizados.

#### CUADRO N° 4

##### Organigrama de la Dirección Administrativa Financiera

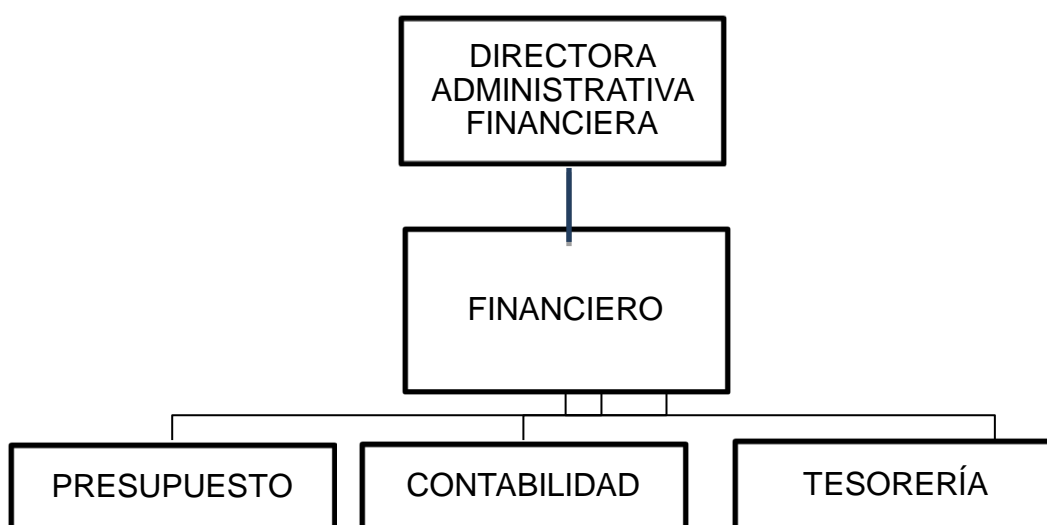


**Fuente:** Organigrama General ESPAM - MFL

La estructura establecida en el área financiera, la misma que no se la expone en el organigrama general, de acuerdo a sus componentes departamentales se la puede jerarquizar de la siguiente manera:

### CUADRO N° 5

#### Organigrama del Área Financiera



**Fuente:** Autoras de la investigación.

**Elaboración:** Autoras de la investigación

El cuadro N°5, resume esta área, como responsable de generar la información financiera, contable relevante tanto para los organismos de control, como para la toma de decisiones y personales, para una carga laboral que integra 262 miembros de la ESPAM- MFL como a 3.000 estudiantes, quienes en su conjunto generan una labor relacionada con:

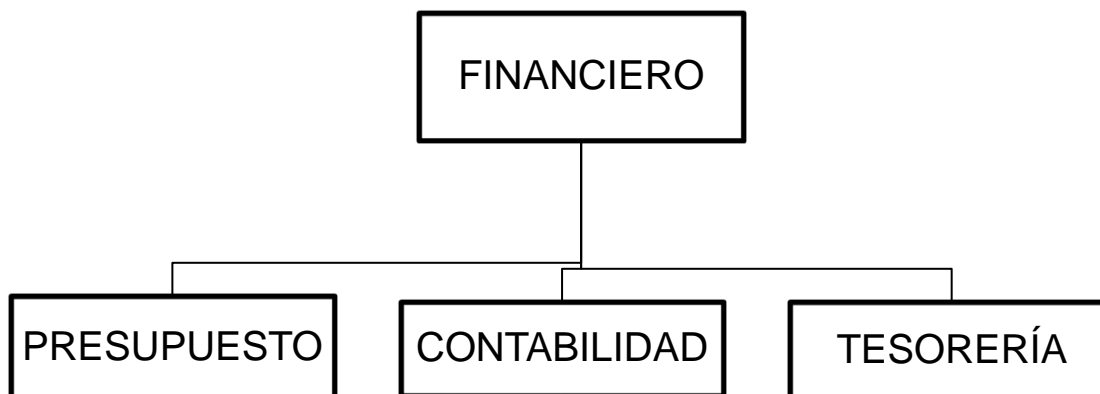


- a) Pago de sueldos con los respectivos cálculos al personal de la ESPAM – MFL
- b) Retenciones, liquidaciones, certificaciones, convenios institucionales, declaración de impuestos y otras
- c) Recepción de pago en concepto de matrículas estudiantes
- d) Registro contable y control de los valores recibidos
- e) Pago proveedores
- f) Participar en las adquisiciones
- g) Y otras que en el interior del área financiera se requieran

Las actividades descritas son cumplidas por los diferentes empleados del área financiera como parte de sus funciones. La dependencia de la Dirección Administrativa Financiera engloba dos actividades que se encuentran separadas en razón de las distintas herramientas que se aplican, las administrativas encargadas de la organización, dirección, planificación manejo y control de los bienes indispensables para el cumplimiento de las actividades y las financieras igualmente dirigidas a la planificación, dirección y control a las actividades económicas de manejo de dinero, aspecto que en el caso del estudio que se realiza, se considerará a la Dirección Administrativa Financiera como el Nivel Administrativo de la entidad y al Área financiera en forma particular y en la que se centrará el manual de procesos quedando el organigrama de estudio y realización de la siguiente manera.

## CUADRO N° 6

## ORGANIGRAMA DEL ÁREA FINANCIERA



**Fuente:** Autoras de la investigación.

**Elaboración:** Autoras de la investigación

**Análisis.-** El área financiera de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, para la presente investigación se encuentra estructurada internamente para su funcionamiento, haciendo referencia que no cuenta con una delimitación de tareas que ayuden a mejorar la calidad en las actividades realizadas.

A la vez, se acota que la ficha de verificación de requisitos según la norma de gestión de calidad ISO 9001- 2008 muestra que este departamento necesita cumplir con ciertos procedimientos que ayuden a mejorar la calidad de los procesos que se realizan. Este departamento funciona en el edificio central de la ESPAM- MFL ubicado en la calle 10 de Agosto y Granda Centeno tiene como objetivos principales los siguientes:

## **OBJETIVOS**

1. Desarrollar de manera eficiente las actividades de custodia, control, manejo y desembolso de fondos, valores y documentos negociables que administra la Institución.
2. Efectuar los registros contables y estados financieros referentes a los recursos económicos, compromisos, patrimonios y los resultados de las operaciones financieras de la Universidad.
3. Realizar la clasificación, distribución de manera eficaz y oportuna del pago de todo el personal que labora en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

### **1.3. ELABORACIÓN Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA**

La ESPAM-MFL como entidad de servicio público organizada para la prestación de servicios en el sector de la educación presenta varias características únicas y especiales que le hacen propias de su funcionamiento, y que influyen en el comportamiento y desarrollo de sus actividades, tanto desde el punto de vista interno de la organización como de la parte externa de la organización, las que se integrará en una matriz FODA, que resume en cuatro grandes grupos una lluvia de ideas positivas y negativas que se clasifican en Fortalezas y Debilidades propias de la organización de la entidad y en Oportunidades y Amenazas externas a la entidad, considerando estos enfoques, se presenta la Matriz FODA correspondiente a la ESPAM-MFL.

## MATRIZ FODA

<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>
Apoyo estatal para el mejoramiento institucional por áreas de servicios	Personal capacitado en mejoramiento y calidad de servicios	Catástrofe naturales y destrucción de infraestructura
Ayuda y financiamiento para avances tecnológicos operacionales y de sistemas	Entidades educativas públicas y privadas especializadas en mejoramiento continuo de los procesos	Desinterés por parte de los integrantes para ajustarse a los cambios.
Ayuda y financiamiento para avances tecnológicos operacionales y de sistemas	Entidades educativas públicas y privadas especializadas en mejoramiento continuo de los procesos	Especulaciones que generen pánico institucional.
Entidades educativas públicas y privadas especializadas en mejoramiento continuo de los procesos	Entidades educativas públicas y privadas especializadas en mejoramiento continuo de los procesos	Cambios de marco jurídico y político en el manejo de la Institución
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
Recurso humano capacitado y comprometido	Perfeccionar al personal del área financiera al cumplimiento de sus nuevas tareas por procesos	Solucionar problemas no previstos con facilidad y capacidad
Tecnología calificada para atender a los usuarios	Optimizar las bases tecnológicas al desempeño de las personas	Facilitar la adaptación al cambio y su tecnología
Operaciones simples, rápidas y transparentes	Mejorar los procesos con la utilización de la tecnología y su capacidad de resolución	Crear seguridad laboral en el trabajo realizado
Convenios con servicios públicos y empresas privadas.	Unificar los criterios de otras instituciones para optimizar los procesos	Prever cambios a base de mejores procesos que anticipen situaciones coyunturales
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
Las evaluaciones de desempeño solo ocurren anualmente	Iniciar un programa de capacitación organizacional por procesos en el área financiera	Tener una evaluación continua como parte del proceso cumplido inicio, fin
No definido un modelo de desarrollo personal	Iniciar un programa de capacitación y cronograma de actividades a realizarse para mejorar los procesos	Facilitar la capacitación y formación personal en el campo de su área de trabajo
Plan de auditoría limitado solo a un año	Asegurar que las operaciones estén acorde a la normatividad legal vigente en materia de control	Certificar que quienes cumplen los procesos aseguran el funcionamiento normal de la ESPAM-MFL en el área financiera
Carencia de un modelo de gestión por procesos	Programar la socialización de los procesos en el área financiera de la ESPAM-MFL	Documentar los procesos en un manual aplicable a la ESPAM- MFL

**Fuente:** Autoras de la investigación.

**Elaboración:** Autoras de la investigación

## **ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA**

La matriz FODA realizada a la Organización interna y funcional del área financiera de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, permite a las investigadoras el contar con varias herramientas que facilitan la consecución del estudio propuesto tales como:

1. El organigrama de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, permite conocer la estructura funcional de la organización, la que es tradicional en la que se resalta la departamentalización, facilitando el análisis funcional y la determinación de estrategias claves a seguir para el área financiera en relación al manual de procesos como estrategia de mejora.
2. El estudio FODA interno y externo al área financiera de la organización, permite a las investigadoras establecer el Direccionamiento Estratégico, el mismo que integra a varias estrategias presentadas en la relación a Fortalezas, Oportunidades, Amenazas, Debilidades que en su conjunto permite el establecer estrategias Corporativas, Estrategia de Mercado y Estrategias de Operatividad o Competitividad. Las que se aplicarán al momento de definir el manual de procesos para el área financiera.

3. Cuenta con un personal calificado y preparado para el cumplimiento de sus responsabilidades en el cargo que desempeña.
4. El área financiera se encuentra estructurada internamente en cuatro secciones jerárquicas, claramente definidas como son Presupuesto, Tesorería, Nómina y Contabilidad cumpliendo sus funciones con normalidad en un sistema de tareas separadas.
5. Estrategias FO; FA; DO; DA son consideradas para el direccionamiento estratégico y la aplicación de la gestión por procesos.

#### **1.4. ANÁLISIS DE LA NORMATIVA EXISTENTE SOBRE GESTIÓN EN PROCESOS EN EL ECUADOR.**

El Estado Ecuatoriano como ente regulador, cuenta con un marco institucional en el que norma y regula el normal funcionamiento del país, para lo cual crea modifica y mejora las bases legales que buscan dar una mejor Administración Pública y una de las leyes que más ha dado que hablar y ha transformado la actual situación de la República del Ecuador, es la que hace relación al nuevo modelo de Gestión del Estado, cambiando el tradicional cuya organización funcional en las entidades del estado o públicas son de departamentos especializados e individuales, estructura que permitía que la producción de bienes y servicios se realice sin tomar en cuenta la real necesidad de los ciudadanos.

Conceptualizándose el nuevo modelo de gestión del Estado Ecuatoriano en que se busca a base de optimizar la organización y gestión en beneficio del ciudadano, proceso que siendo nuevo en la aplicación lleva ya tres décadas en la teoría organizacional de las empresas públicas y privadas por gestión de procesos, en el que se busca que las organizaciones cumplan procesos entendidos como la secuencia de actividades para transformar insumos por medio de un valor agregado en productos o servicios dirigidos a satisfacer a los cambiantes requerimiento de la sociedad mediante un direccionamiento estratégico.

Entendido así la gestión por procesos para llevar adelante se requiere de estrategias institucionales en el que el elemento más importante y decisivo es el Talento Humano, existiendo por lo tanto una interrelación entre la gestión por procesos y el sistema integrado del talento humano en el que la norma jurídica existe determina.

Que, la Constitución de la República del Ecuador, publicada en el Registro Oficial No. 449 de 20 de octubre de 2008, establece un nuevo marco Institucional del Estado.

Que, el artículo 227 de la Constitución de la República establece que la Administración Pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración,

descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Normatividad legal vigente que impulsa a que los organismos que conforman el estado ecuatoriano en todas sus instancias se ajusten a este nuevo modelo institucional creando y normando sus propios modelos de gestión apegados a los procesos científicos académicos existentes y al campo de su competencia.

Para lo cual en el caso de las Entidades Públicas se delega a que las entendidas de Control verifiquen la transformación requerida y ayuden al cumplimiento de esta meta así:

Que, el Art. 15 letra h) del Estatuto de Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva establece como atribución del Secretario Nacional de la Administración Pública generar metodologías para la mejora de la gestión pública en general, tales como proyectos, procesos, trámites y servicios al ciudadano;

Que, el Art. 15 del Decreto Ejecutivo No. 726, publicado en el R. O. No. 433 del 25 de abril del 2011, establece que la Secretaría Nacional de la Administración Pública realizará el control, seguimiento y evaluación de la gestión de los planes, programas, proyectos y procesos que se encuentran en ejecución. Además, el control, seguimiento y evaluación de la calidad de la gestión de los



mismos, como también, el impulso de los procesos de Transparencia mejora de la gestión institucional, procesos e innovación del Estado.

Que, el Art. 51 de la Ley Orgánica del Servicio Público dispone a la Secretaría Nacional de la Administración Pública establecer las políticas, metodologías de gestión institucional y herramientas necesarias para el mejoramiento de la Administración Pública Central, Institucional y dependiente;

Que, el Art. 116 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público establece que la Secretaría Nacional de la Administración Pública tendrá como responsabilidad la determinación de las políticas, metodologías de gestión institucional y las herramientas que aseguren una gestión y mejoramiento continuo de la eficiencia de las instituciones.

Que comprende la Administración Pública Central e Institucional, cuya aplicación e implementación estarán consideradas en las normas y la estructura institucional y posicional aprobados por el Ministerio de Relaciones Laborales; que, la Disposición Transitoria Octava del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público dispone que se expida una norma técnica de procesos para las instituciones de la Administración Pública Central e Institucional; El presente análisis muestra que toda la normatividad se encamina a realizar el cambio al nuevo modelo institucional de gestión por procesos.

Para la gestión por procesos es importante considerar el Direccionamiento estratégico que tiene el área financiera para el cumplimiento de la metas de la Organización en este aspecto TRUJILLO, Freddy (2006) indica que. En la historia de la humanidad la facultad estratégica ha distinguido, entre otros, a gobernantes, guerreros, dirigentes, comerciantes y gerentes. La estrategia puede ser intuitiva, no planificada, lo que no la hace menos acertada, o planificada, ejercicio requerido para situaciones complejas, como las de las organizaciones modernas.

#### **1.5. DETERMINACIÓN DE LAS NORMAS INTERNACIONALES SOBRE GESTIÓN DE PROCESOS.**

La evolución de la industria y la conformación de las empresas tanto públicas como privadas obligan a que a inicios del siglo XX se integre y desarrolle el criterio administrativo de procesos incluyéndose como practica para definir la calidad y más que esta práctica, se enfocaba a incrementar la productividad o los servicios prestados siendo el enfoque del proceso netamente al producto final, de una manera empírica. Frederick Taylor es el pionero quien plantea el enfoque de administración científica en el mejoramiento de la productividad logrando grandes beneficios, caracterizándose por dar responsabilidad al personal especializado quienes planificaban las tareas de los trabajadores optimizando los resultados.

Enfoque que se mantiene y trae ventajas en el aumento de la productividad pero también desventajas notorias ya que influye en la pérdida de autonomía del individuo lo que influye en la calidad, lo que se mantiene en la actualidad ya que varias organizaciones tratan de cumplir con los planes elaborados por el personal instruido y realizado por el personal no capacitado.

En la última década, la Gestión por Procesos ha despertado un interés creciente, siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de Gestión de Calidad y/o Calidad Total. El Enfoque Basado en Procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO 9000:2000). Gestión, según la norma ISO son “las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización”. La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto.

El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).

La Norma ISO 9001:2000, especifica en su apartado 4.1a) que se deben “Identificar los métodos precisos para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización”. En el apartado 4.1b) se requiere

“Determinar la secuencia e interrelación de estos procesos” y en el apartado 7.1 se matiza: “La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización de productos-servicios.”

La Gestión por Procesos, en los actuales días incorpora una serie de nuevos componentes necesarios para competir con éxito en el nuevo milenio y se fundamenta en:

- La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes.
- El cambio de la estructura funcional jerárquica a plana.
- Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso.
- Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como apocadores.
- Los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los modelos establecidos por su jefe.
- Manejo de tecnología para eliminar acciones que no aumenten valor.

Los criterios emitidos permiten a las investigadoras a diferenciar ya una gestión tradicional de los procesos con una gestión estratégica de los procesos operativos o administrativos que dependen, normalmente, de una unidad funcional el que a manera de comparación se presenta en el cuadro siguiente:

<b>GESTIÓN TRADICIONAL DE LOS PROCESOS</b>	<b>GESTIÓN ESTRATEGICA DE LOS PROCESOS</b>
Se centra en los procesos operativos o administrativos que dependen normalmente de una unidad.	Se centran en los procesos críticos para el éxito, con independencia de las unidades funcionales implicadas.
La responsabilidad es compartida por varias personas, sobresaliendo la organización vertical.	La responsabilidad es única interaccionando la organización vertical con la horizontal.
Se evalúa la eficacia de los procesos.	Los procesos se mantienen bajo control.
Mejora gradual y ocasional de los procesos reactiva.	Mejora permanente gradual y radical proactiva.

**Fuente:** William Shevwhart, Calidad, Productividad Competitividad

**Elaboración:** Autoras de la investigación

Este enfoque diferencial precisa a las organizaciones a establecer los mecanismos necesarios existentes tanto como normativa legal que obliga al cambio, como normas técnicas establecidas para este cambio, pero más que esto el entender y conocer que la gestión por procesos se fija mediante estrategias específicas que cambien el enfoque de dar servicio al cliente a del servirse del cliente pero ¿qué es un proceso? Según la norma ISO, proceso es el “conjunto de actividades que interactúan, las cuales convierten los elementos de entrada en resultados”.

Definición que ayuda a las investigadoras a establecer tres momentos claramente identificados entrada – transformación – resultados y al momento de decir interactúan se incluye quizá lo que diferencia el proceso del proceso estratégico y es el valor agregado que se da al producto o servicio prestado y

realizado, este valor entregado al usuarios, a la entidad y a la organización es lo que diferencia el comportamiento de las personas en el trabajo al que necesariamente se ha de ajustar el presente estudio en el área financiera de la ESPAM–MFL.

Toda esta base de normas internacionales se acoplan a cada organización dependiendo del grado de mayor o menor complejidad pero todas buscan el mejorar la atención a los clientes como premisa fundamental del trabajo, creando, cambiando, integrando procedimientos, técnicas y ayudas que optimicen el trabajo y lo haga interactivo, para el caso del área financiera de la ESPAM–MFL se aplicará una metodología para la obtención de los resultados requeridos considerando el proceso INPUTS Transformación – OUTPUTS la que se detalla en el acápite siguiente partiendo del conocimiento científico.

## **1.6. METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN EN PROCESOS**

La variada información teórica- práctica referente a la técnica, método para efectuar una gestión por proceso permite concluir que para cualquier caso en estudio lo primero que se tiene que realizar es el mapeo del proceso y esta se logra a base de la aplicación de los siguientes pasos:

Definir claramente el proceso a base de las interrogantes; Que, Como, Quien, Cuando, Donde, y Cual es la actividad que se realiza Establecer la relación exacta de los elementos del proceso Entrada – Transformación- Salida.

Asegurar que el proceso esté bien gestionado; Tener los límites bien definidos, una misión claramente definida, identificar todas las partes interesadas y los riesgos, disponer de indicadores, contar con los recursos suficientes, estar documentado y auditado.

Pasos que se deben cumplir para asegurar el éxito del estudio, dependiendo lógicamente de la dimensión del área a enfocarse y a las tareas a realizarse lo que lleva a dimensionar a los procesos en Macro Procesos, Procesos y Subprocesos, Actividades que relacionados por la jerarquización de quien los realiza estos generan los Procesos Gerenciales o Macro procesos como por ejemplo en el caso de estudio la Planificación Financiera en el área de presupuesto; El proceso Clave ingreso de especies valoradas – atención al usuario- recepción del dinero en el área de tesorería y el Sub proceso de apoyo Depósito del dinero- ingreso en el banco- entrega de documentación, auxiliar contable.

La metodología así presentada se resume en lo que la gestión por procesos se conoce como el mapa de los procesos en el que en forma detallada y gráfica se muestran las entradas, salidas y tiene la capacidad de descomponer a la Cadena de valor de la misma en macro procesos, en procesos, subprocesos, en actividades y tareas ligadas, constituyendo la herramienta más importante de este proceso el diagrama de flujo, con este aval de conocimientos integrados como los más importantes del enjambre de aspectos relacionados en los que se puede disgregar el tema se presenta la metodología a aplicarse en el

estudio, y sobre la que en los capítulos correspondientes se los integrara detalladamente.

## **1.7. IDENTIFICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LA MEJORA CONTINUA**

Las investigadoras consideran que al tratarse del Área Financiera de una Institución Académica, en donde el principal producto a obtener es la formación de profesionales en las diferentes carreras que la institución tiene en la actualidad el enfoque metodológico a aplicarse para la mejora continua, se ajustará a definir los procesos relacionados con la misión y visión del área en relación a la organización, con ello se identifica lo que realizan y por ende a lo que se quiere llegar, con la presente propuesta.

A la par del conocimiento de la misión y visión se analizará la situación actual del área financiera de la ESPAM - MFL a fin de que se abalice si las funciones que se están realizando de acuerdo a las regulaciones de la Organización, definiendo a los propietarios del proceso, utilizándose para este efecto una serie de pasos que ayudan a conocer este aspecto importante para la gestión por procesos, ya que el dueño del proceso es el responsable de mejorar dicho proceso hasta alcanzar un nivel de perfección.



## CUADRO N°7

### CRITERIOS DE SELECCIÓN DEL PROPIETARIO DEL PROCESO

CRITERIO	DETALLE
RESPONSABILIDAD	El dueño del proceso debe involucrarse en el mismo y responsabilizarse por el desarrollo de este.
PODER	Para: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar el impacto de las nuevas estrategias</li> <li>• Efectuar cambios en las políticas que afectan el proceso</li> <li>• Supervisar la efectividad y eficacia y del proceso</li> </ul>
CALIDAD DE LIDERAZGO	Debe tener: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Credibilidad dentro de la organización</li> <li>• Capacidad para liderar</li> <li>• Capacidad de negociación</li> <li>• Capacidad para adoptar cambios</li> <li>• Capacidad para relacionarse con la dirección.</li> <li>• Capacidad para ver de manera global la organización</li> </ul>
CONOCIMIENTOS	Es conveniente que el propietario del proceso tenga buen conocimiento del mismo.

**Fuente:** ESPAM MFL

**Elaboración:** Autoras de la investigación

En conclusión de este cuadro se afirma que el propietario del proceso es el responsable de mejorarlo, perfeccionándolo y manteniéndolo bajo control, lo que conlleva a que este proceso es entendido, documentado y medido.

**Entendido.-** Cuando todas las personas involucradas conocen lo siguiente:

- a)Cuál es el propósito y descripción básica del proceso.
- b) Cuáles son sus insumos.
- c) Quién es el propietario.
- d) Qué rendimiento se está obteniendo.

**Documentado.-** Algunos aspectos que debe incluir la documentación de un proceso son los siguientes:

- a) Diagrama de flujo del proceso
- b) Medidas de rendimiento
- c) Nombre del propietario del proceso
- d) Miembros del equipo de gestión del proceso

**Medido.-** Debe ser medido con respecto a las expectativas de sus usuarios internos o externos, debe ser un indicador claro poco pero muy representativo.

## **DIAGRAMAS DE FLUJO**

**Definición.-** El diagrama de flujo es una representación de las actividades necesarias para lograr un resultado, es utilizado para describir los procedimientos e instrucciones en una forma clara y objetiva, facilita la comprensión de los diversos actores de un área de trabajo.

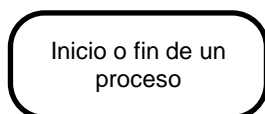
**Aplicación.-** Se aplica en la presentación de las etapas de un proceso, en la descripción de un procedimiento y de una instrucción, y para identificar posibles mejoras en la secuencia de las actividades.

**Metodología.-** En la preparación de un diagrama de flujo se desarrollan los siguientes pasos:

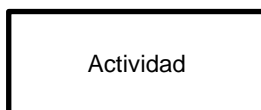
- Determinar el objetivo del diagrama por desarrollar.
- Establecer los límites del procedimiento que se quiere describir y definir su alcance.
- De acuerdo con el objetivo de la descripción, establecer hasta qué nivel de detalle será elaborado; téngase cuidado de no ser muy genérico y tampoco llegar a detalles innecesarios.
- Consultar con los actores directos acerca de las actividades sobre el desarrollo de estas. Deberá encontrar las respuestas para: ¿quién?, ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿por qué?, ¿dónde? ¿Qué se hace después?, entre las más importantes.
- Documentar cada paso de acuerdo a la secuencia; si considera necesario, antes de elaborar el diagrama podrá registrar textualmente la secuencia explicada por los autores.

- Utilizando los símbolos apropiados para el diagrama de flujo, presentar la secuencia de actividades antes descrita.

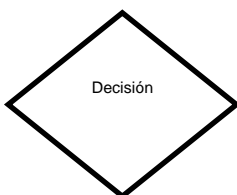
## SÍMBOLOS PARA LA ELABORACIÓN DE FLUJOGRAMAS



Se suele utilizar este símbolo para representar el origen de una entrada o salida. Sin embargo para expresar el comienzo o el fin de un conjunto de actividades.



Dentro del diagrama de proceso se emplea para representar una actividad, aunque también puede llegar a representar un conjunto de actividades.



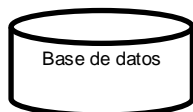
Representa una decisión. Las salidas suelen tener al menos dos flechas (opciones).



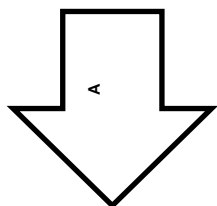
Representa el flujo de productos, de información y la secuencia en que se ejecutan las actividades.



Representa un documento. Se suelen utilizar para indicar expresamente la existencia de un documento relevante.

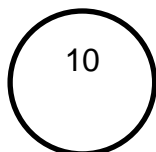


Representa una base de datos y se suele utilizar para indicar la introducción o registro de datos de una base de datos (habitualmente informática)



Conector.- Se emplea para indicar la continuación del diagrama de flujo, se coloca al fin de la página y al inicio de la siguiente.

En el conector de la primera página se colocará una letra del alfabeto, la cual se repetirá en el conector de inicio de la siguiente página.

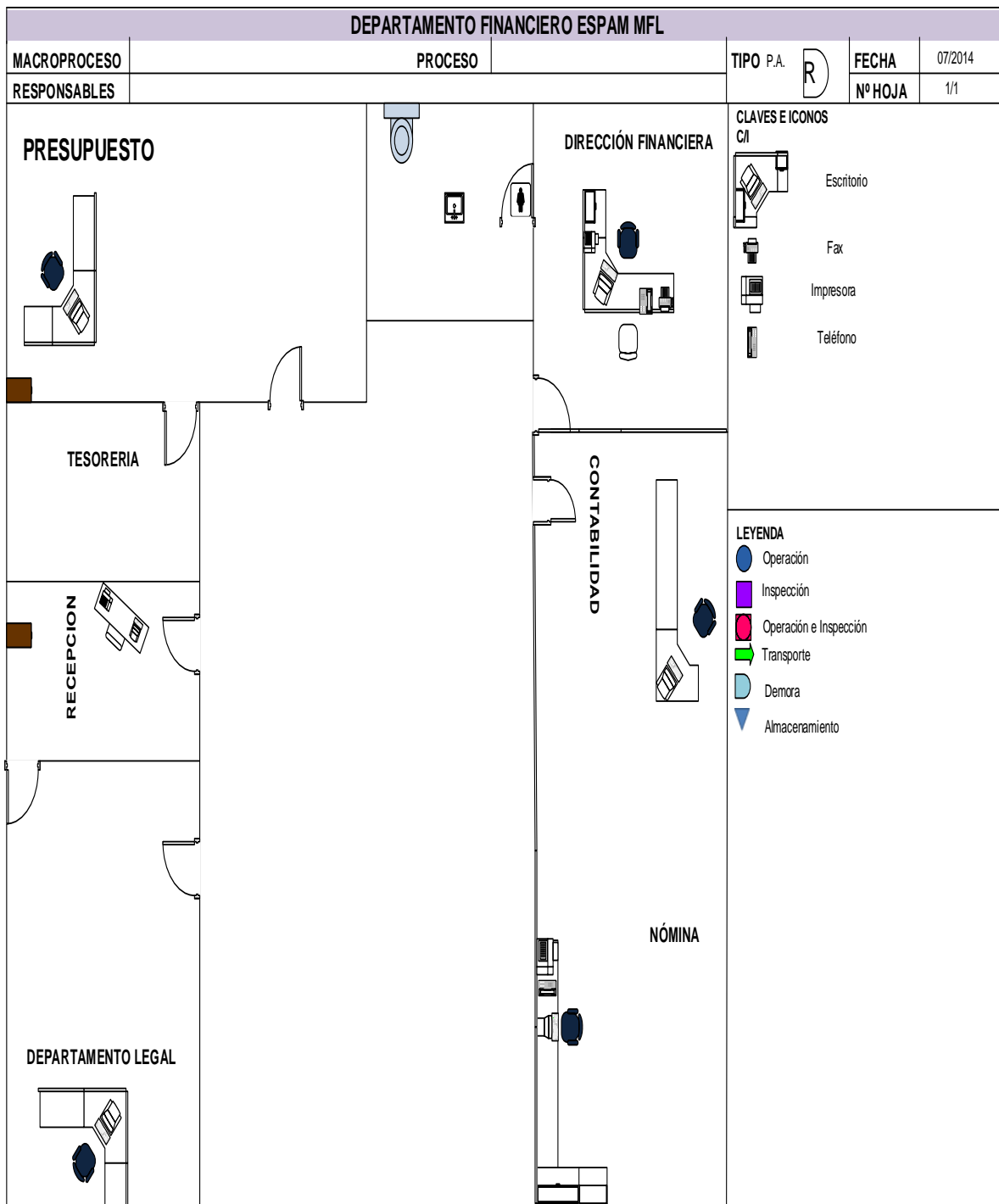


Conector.- Se emplea para indicar la continuación del flujo, cuando el uso de flechas puede sobrecargar el diagrama. En el conector se coloca el número de acción que continúa.

## DIAGRAMAS DE RECORRIDOS

Par construir un diagrama de recorrido se necesita ante todo un plano a escala de la oficina o del lugar de trabajo y sobre éste se dibujan los transportes que es necesario realizar para completar determinado trámite o durante determinado lapso, utilizando muchas veces los símbolos del diagrama de

proceso para expresar las actividades que se efectúan en los diversos puntos de parada.



## **CAPÍTULO II**

### **2. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCESOS PARA EL ÁREA FINANCIERA DE LA ESPAM MFL**

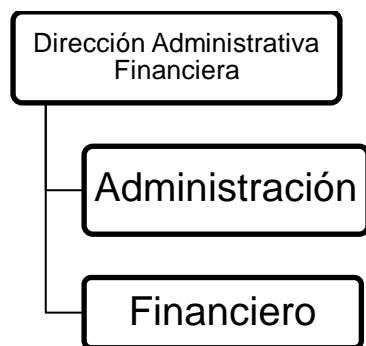
#### **2.1. IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS EN LAS QUE SE DIVIDE EL ÁREA FINANCIERA**

En el capítulo primero se presenta en forma general la estructura organizativa de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, ubicada en el Cantón Bolívar, en el sector conocido como el Limón, en donde funcionan todas las carreras que esta unidad educativa oferta a los estudiantes del país, y que se encuentra calificada en la categoría C en la última Evaluación Realizada por los organismos competentes, lo que le hace estar tranquila en su funcionamiento y organización teniendo que hacer cambios en el campo educativo, administrativo para su mejora.

Se presenta además en el capítulo primero la Matriz FODA de la Organización, que facilitó a las investigadoras el establecer un conjunto de estrategias claves, mismas que permiten el conocer y clasificar estas estrategias en: Corporativas, servicios y de operatividad. Las que se considerarán en forma individual para el análisis y mejora de la funcionalidad del área financiera en la organización.

El área financiera de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, se encuentra ubicada formando parte de la Dirección

Administrativa Financiera, como jerarquía de mando bajo administrativo y luego financiero como se lo presenta.



**Fuente:** Departamento Financiero de la ESPAM-MFL

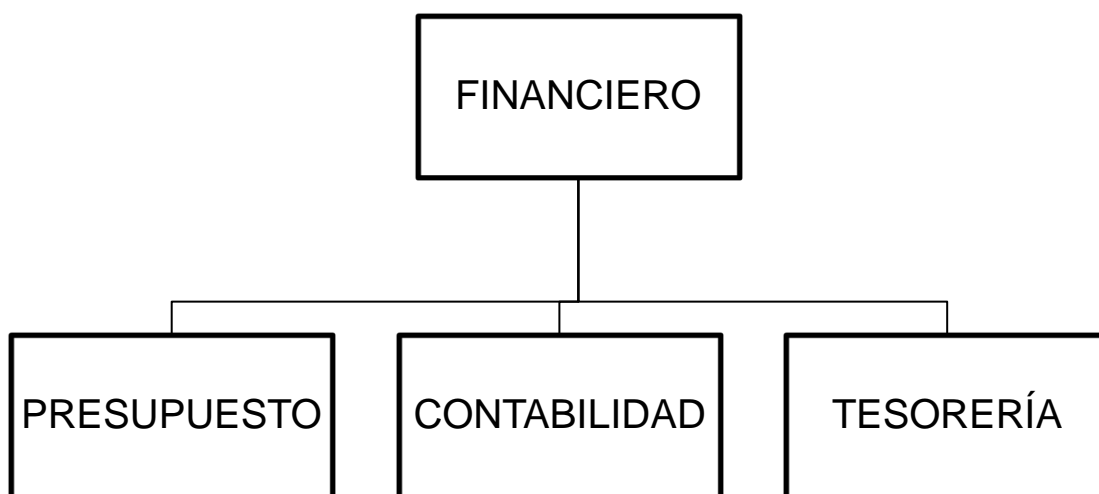
**Elaboración:** Autoras de la investigación

Esta jerarquización lineal tradicional departamentalizada y vertical, que regula el cumplimiento de las actividades del área financiera, si bien permite el cumplimiento de las funciones de cada departamento estas son en conjunto sin dar el valor agregado a cada área de funcionamiento y responsabilidad por lo que requiere de transformarse en un modelo de gestión por procesos, la que constituye una de las estrategias claves a seguir en el mapa del proceso y la propuesta.

En el análisis del área financiera se conoce que al interior de la palabra financiero del organigrama, existe un conjunto de personas (doce) que laboran en el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización en su totalidad, que es la de prestar servicios de calidad en beneficio de los estudiantes que la demandan.



Al mismo tiempo se identifica que el área financiera en su distribución interna cuenta con contabilidad, presupuesto y tesorería, como organización funcional para el cumplimiento de sus actividades y que no se incluyen en el detalle de la organización estructural, otro aspecto de estrategia clave que tiene que ser solucionada y considerada en el manual de gestión por procesos, esta distribución interna que se presenta en el gráfico siguiente:



**Fuente:** Autoras de la investigación

**Elaboración:** Autoras de la investigación

En conclusión existe una organización, tradicional, jerarquizada y reactiva ya que a pesar de establecer separación de áreas o secciones no se conoce los procesos el orden adecuado de secuencia documental por ejemplo si se contabiliza o se presupuesta, nuevo aspecto que se considerará como parte del manual de funciones y la toma de decisiones en la gestión por procesos.

Las tres secciones, áreas, departamentos, unidades se sigan así ante la dificultad de contar con una denominación propia existente, estrategia clave a considerarse para el manual de funciones.

El personal que labora en el área financiera se encuentra capacitado y con tercer nivel de formación académica en carreras afines y relacionadas al trabajo que realizan, lo que asegura un adecuado nivel profesional que abaliza el cumplimiento de las funciones profesionales que el área financiera requiere, así mismo se encuentra conformada por doce personas de la siguientes manera:

### Cuadro N°8

#### DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL ÁREA FINANCIERA DE LA ESPAM MFL

Cantidad	Descripción	Área de trabajo
1	Contadora	Departamento de contabilidad
2	Asistente contable	Departamento de contabilidad
1	Técnico	Departamento de contabilidad
1	Tesorera	Departamento de tesorería
1	Asistente	Departamento de tesorería
1	Jefe de presupuesto	Departamento de presupuesto
2	Asistente de presupuesto	Departamento de presupuesto
1	Dirección administrativa financiera	Dirección financiera
2	Asistente	Dirección financiera
12		

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado Por:** Autoras de la investigación

La distribución del talento humano y su relación con la función que cumple, determina la conformación y denominación del área o sección que forma, como parte del departamento o área financiera, situación que da a las investigadoras la identificación de las secciones que se divide el área financiera.

### **2.1.1 DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

#### **OBJETIVOS**

Registrar de manera oportuno las operaciones presupuestarias y contables que inciden en el resultado de los Estados Financieros de cada ejercicio, para que sean útiles en la toma de decisiones por parte de la autoridad superior.

#### **FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

- Manejo, informe y arqueo de caja chica
- Informe de constatación física de suministro y materiales valorados
- Elaborar comprobante único de registro de gastos, de depreciación de bienes a largo plazo, liquidación de viáticos, subsistencia y movilizaciones.
- Anexos transaccionales al SRI. Asientos diarios de cobro.
- Registro de las operaciones contables y financieras de la Universidad.
- Asegurar la efectiva aplicación de los procedimientos contables.

- Mantener registros contables actualizados de manera secuencial como parte del sistema contable.
- Realizar los comprobantes de egreso y retenciones en la fuente.
- Inventario de activos fijos, suministro y materiales valorados.
- Establecer políticas, normas, procedimientos y técnicas de control para obtener información contable eficaz y eficiente.
- Preparar y presentar informes periódicos a la Dirección Financiera, los cuales reflejen la verdadera situación financiera de la Universidad; tales como: el Estado de Situación Inicial, Balance General, Estados de Resultados, Estados Financieros, Flujos del Efectivo, Conciliaciones Bancarias, entre otros.
- Procesar la información necesaria sobre los recursos humanos, para realizar los pagos y deducciones correspondientes al personal académico, mandos medios y superiores, personal administrativo y trabajadores; a fin de que sus percepciones y/o remuneraciones les sean pagadas oportunamente, en tiempo y forma con base en la Ley orgánica de servicio público y código laboral.
- Llevar el registro y soporte de los diferentes pagos del personal que labora en la Universidad. Controlar y manejar los procedimientos de las transacciones contables y financieras que se ejecutan en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí.
- Analizar las diferentes etapas del ciclo presupuestario. Elaborar el Plan Anual de actividades y de Presupuesto de su Departamento.

- Elaborar los roles de pago para el personal docente y administrativo de acuerdo a documentación e información emitida por la Dirección de Recursos Humanos así como los pagos de fondos de reserva. Generar pagos y planillas para fondos de terceros.
- Efectuar liquidación de haberes a aquellos funcionarios cesantes.
- Mantener al día el distributivo de pagos de acuerdo a lo dispuesto por el Ministerio de Economía y Finanzas y sistema esiprem.
- Crear y solicitar aprobación para modificar el distributivo de pago. Generar planillas de líquido a pagar y respectivos descuentos.
- Organizar y coordinar con Tesorería, el proceso de anticipos de remuneraciones.
- Aplicar descuentos pactados con los empleados.
- Archivo de la documentación requerida para efectuar los pagos
- Extender copias de comprobantes de pago y de certificaciones de ingresos o egresos.

### **2.1.2 DEPARTAMENTO DE TESORERIA**

#### **OBJETIVO**

Controlar la eficiencia en el manejo, custodia de fondos, valores y documentos que administra la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí.

## **FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE TESORERIA**

- Efectúa el pago de las planillas de sueldos y salarios del personal que trabaja en la Institución.
- Manejo de todas las entradas y salidos de los fondos que se disponen en la Universidad, así como cobros señalados por diferentes conceptos.
- Legaliza los reembolso por los derechos de grado
- Proporciona los flujos de caja y emite informes de las cuentas corrientes de la Institución.
- Mantiene registros al día de cada una de las cuentas utilizadas.
- Anota las órdenes de pagos que debande efectuarse.
- Ordena y facilita los reembolsos de caja.

### **2.1.3. DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO**

#### **OBJETIVO**

Organizar, planificar y coordinar los recursos materiales, técnicos y monetarios a fin de cancelar los pagos a funcionarios y trabajadores de la institución.

#### **PRODUCTOS Y SERVICIOS**

- Certificación de disponibilidad de presupuesto

- Comprobante único de registro de compromiso presupuestario
- Informe de situación presupuestaria
- Proforma presupuestaria
- Programación indicativa anual
- Reforma o modificación presupuestaria
- Reprogramación presupuestaria cuatrimestral

### **FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO**

- Registrar el presupuesto asignado con el fin de mantener un mejor control.
- Brindar información oportuna y veraz a la dirección y Secretaria Administrativa, para la toma de decisiones.
- Controlar el monto que ha sido asignado en el ejercicio contable a cada personal.
- Recibir, revisar y gestionar la documentación para cubrir gastos por viáticos y/o pago a proveedor.
- Control de las partidas presupuestarias de manera que sea la correcta, para cada tipo de gasto presentado.
- Examinar que el formato esté debidamente registrado y sea respaldado de una documentación.
- Revisar que el trámite para la emisión de contra recibos y elaboración de cheques para la cancelación a proveedores sea el correcto.

- Vigilar la correcta asignación de documentos en los registros contables que sobresalten las partidas presupuestarias.
- Conciliar las partidas presupuestarias que fueron afectadas en el sistema de la administración universitaria, hacia los registros contables de la institución.
- Conciliar los registros y afectaciones con la Unidad de Proceso Administrativo. Dirección General de Control e Informática de la ESPAM MFL
- Controlar las cuentas crediticias que se manejan en la dependencia, para evitar sobregiros.
- Elaborar conciliaciones bancarias mensuales de la cuenta del fondo que se manejan en la Universidad.
- Solicitar a los bancos la bonificación de las comisiones efectuadas a las diferentes cuentas bancarias.
- Emitir un informe mensual de saldos a los responsables de los diferentes apoyos con lo que cuentan de presupuesto y de ingresos percibidos.
- Analizar los convenios de investigación, a efecto de elaborar a tiempo los recibos para su cobro.
- Revisar la preparación de estados financieros
- Solicitar las firmas de Aprobación legalmente respaldadas por el secretario administrativo y el titular de la dependencia de los estados financieros.



- Preparar los estados financieros por ingresos extraordinarios, los cuales sean entregados al responsable del proyecto y este a su vez los haga llegar a quien corresponda.
- Recibir y gestionar las solicitudes de elaboración de recibos para la obtención de ingresos extraordinarios.
- Mantener comunicación con el contador general de la ESPAM - MFL para dar seguimiento a los cargos que se manejen directamente en el INCOP y para la aclaración y corrección oportuna.
- Registrar y permitir las solicitudes de distribuciones financieras con cargo al presupuesto.
- Supervisar la adecuada elaboración de cheques por reembolsos y diferentes proyectos.
- Sistematizar los gastos de la institución.

## **2.2 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS EXISTENTES**

La estructura organizativa del área financiera presentada por las investigadoras, el desglose de los objetivos y funciones de cada una, son los puntos de apoyo para detectar el macro proceso, proceso, actividades y tareas propias del sector estudiado de su interrelación con la organización, ya que al ser un todo funcional existe un jerarquía, líneas de mando y comunicación que permite que la ESPAM - MFL pueda cumplir con sus actividades normalmente, ya que si no se cumple el pago de sueldos a los que conforman la entidad, posiblemente dejen de laborar sus docentes, administradores lo que permite el concluir que

existe una comunicación formal, desde el Consejo Politécnico hasta el último trabajador de la entidad.

Al tratarse del área financiera se centrará la actividad del estudio, con presupuesto, contabilidad y tesorería de los que se identificaran el Macro proceso, Proceso, actividad y tarea.

Para efectos de visualizar los macro procesos y procesos pertinentes de cada área se incorporan las matrices con las cuales se pueden observar la clasificación de los procesos por las áreas que componen el departamento financiero.

**CUADRO N° 9  
CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS POR SECCIONES**

ÁREA	MACRO PROCESOS	PROCESOS	ACTIVIDADES
Sección de Presupuesto	Gestión y ejecución presupuestaria y financiera	Anteproyecto de Presupuesto ( A )	Recopilación de información para elaboración de Anteproyecto de Presupuesto  Elaboración del Anteproyecto de Presupuesto del POA  Presentación de Anteproyecto de Presupuesto a entidades reguladoras y al ministerio de finanzas
		Apertura presupuestaria y modificaciones ( B )	Registro del Presupuesto Aprobado  Registro de Modificaciones Presupuestarias
		Compromiso del Gasto ( C )	Operación de expedientes
		Elaboración y presentación de Informes ( D )	Informes anuales de avance físico y financiero Informes cuatrimestrales de avance físico y financiero Informes financieros al Consejo Politécnico

**Análisis:** La gestión y ejecución presupuestaria como macro proceso requiere de que se cumplan con un conjunto de actividades dirigidas a generar el presupuesto de la entidad, que en sí constituye la base del funcionamiento de la ESPAM – MFL el que se cumple mediante actividades que correlacionadas a un fin permite definir el proceso en forma individual en donde se identifica el inicio y el fin para así establecer un ciclo, lo que se considera en este cuadro a forma de resumen de los procesos de esta sección, para en los acápite siguientes definir sus tareas en forma más específica y realizar su diagrama de flujo de proceso.

**CUADRO N° 10**  
**Clasificación de los Procesos por Secciones**

AREA	MACRO PROCESO	PROCESOS	ACTIVIDADES	
Sección de Contabilidad	Registro y control contable	Cierre contable del ejercicio fiscal del año anterior ( A )	Cuadre de bienes inventariarles Cuadre de saldos bancarios Cuadre de ingresos y egresos presupuestarios Registro del cierre contable en el ESIGEF	
		Apertura contable del ejercicio fiscal vigente ( B )	Carga de matrices contables del año anterior al vigente Registro de la apertura contable en el ESIGEF	
		Conciliaciones bancarias ( C )	Requerimientos de los estados de cuentas bancarias y libros de cuentas corrientes Elaboración de conciliaciones bancarias.	
		Operatoria de CUR de devengado y CUR contable.	Devengado del gasto Reposición del Fondo Rotativo Institucional	
		Elaboración de Reportes Contables roles de pago con modificaciones ( D )	Elaboración de Estados Financieros Preparación de planillas para la elaboración de los roles de pagos	
		<b>Análisis:</b> Elaborado el presupuesto es necesario su registro contable y control, el que se lo puede realizar a base de la sección de contabilidad la que dispone de un sistema de información contable, que permite se cumplan las funciones necesarias para la Gestión y Ejecución presupuestaria, condensando en este cuadro las actividades que conforman los procesos de contabilidad.		

**CUADRO N° 11**  
**Clasificación de los Procesos por Secciones**

AREA	MACROPROCESO	PROCESO	ACTIVIDAD
Sección de Tesorería	Registro y ejecución financiera	Sistema de Ingresos ( A )	Registrar en el ESIGEF los ingresos por Recaudación de recursos de autogestión  Elaboración de Comprobante Único de Registro (CUR) de Ingresos
		Sistema de Pagos ( B )	Pago de Proveedores y Fondos Rotativos  Pago de Impuesto  Pago de Nóminas
		Apertura de Cuentas ( C )	Apertura de Cuenta de Fuentes Internas  Registro y solicitud de proveedores de Cuentas bancarias
<p><b>Análisis:</b> El conjunto de funciones de la sección de tesorería en forma similar que las anteriores se han integrado a fin de establecerlos como procesos, agrupando varias actividades correlacionadas en las que el dueño del proceso pueda cumplir aplicando la gestión por procesos, teniendo una tarea inicial y final, que en el conjunto de la gestión estratégica de la ESPAM permite la generación de información relacionada a los ingresos por autogestión como pagos por presupuesto.</p>			

### 2.3.- MAPA DE PROCESOS DEL ÁREA FINANCIERA

#### CUADRO N° 12

#### Procesos por Actividad, Tarea y Responsable

Proceso Presupuesto	Actividad	N°	Tareas	Responsable
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;"> <p style="margin: 0;">Proceso A</p> </div>	Anteproyecto de Presupuesto de Presentación de Anteproyecto del presupuesto al concejo politécnico para aprobación y al ministerio de finanzas.	1	Traslada a la Sección de Presupuesto acta de aprobación de Anteproyecto para solicitud Sistema de Contabilidad Integrada (ESIGEF).	Directora financiera
		2	Recibe la certificación del punto resolutivo del acta de aprobación del Anteproyecto de Presupuesto.	Encargado de presupuesto
		3	En el Sistema de Contabilidad (ESIGEF), se imprime las certificaciones presupuestarias, y comprobantes únicos de registros legalizados y traslada a Dirección Administrativa Financiera para firma de formularios.	Encargado de presupuesto
		4	Traslada a Rector para firma de formularios.	Rector
		5	Firma los formularios y remite a Sección de Presupuesto para complementar documento de Anteproyecto de Presupuesto del POA.	Directora financiera
		6	Imprime y encuaderna documentos de Anteproyecto de Presupuesto del POA.	Encargado de presupuestos
		7	Elabora nota de entrega y trasladarla a la Secretaria General para firma del Rector.	Encargado de presupuestos
		8	Entrega en el plazo de (1 día) al Rector nota de entrega para ser firmada	Secretaria de rectorado
		9	Firmar nota de entrega del Anteproyecto de Presupuesto del POA y remite a la Dirección Administrativa Financiera para su entrega.	Rector
		10	Presenta documento de anteproyecto de presupuesto del poa a contraloría general, ministerio de finanzas públicas, fin del proceso	Directora financiera

**CUADRO N° 13**  
**Procesos por Actividad, Tarea y Responsable**

Proceso Presupuesto	Actividad	N°	Tarea	Responsable
<p style="text-align: center;">Proceso B</p>	<p>Registro del Presupuesto Aprobado</p>	1	Recibe del Ministerio de Finanzas Públicas el Acuerdo Gubernativo que aprueba el Presupuesto Anual de la institución.	Rector
		2	Traslada original de Acuerdo Gubernativo a la secretaria General para su traslado al Director Administrativo Financiero.	Rector
		3	Elabora oficio para entregar original de Acuerdo Gubernativo a la secretaria de la Dirección Administrativa Financiera.	Secretaria de rectorado
		4	Recibe oficio para resguardo y entrega copia de Acuerdo Gubernativo, firma y sella copia del oficio para constancia de recepción del mismo y lo traslada al Director Administrativo Financiero para su conocimiento y aprobación en el ESIGEF.	Asistente financiera
		5	Conoce y traslada copia de Acuerdo Gubernativo al Departamento Financiero para su publicación en el Diario Oficial.	Directora financiera
		6	Traslada al Encargado de Presupuesto el Acuerdo Gubernativo publicado para aplicar en el sistema ESIGEF la estructura presupuestaria.	Directora financiera

**CUADRO N° 14**

**Procesos por Actividad, Tarea y Responsable**

<b>Proceso Presupuesto</b>	<b>Actividad</b>	<b>N°</b>	<b>Tareas</b>	<b>Responsable</b>
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 100px; height: 100px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;"> <p><b>Proceso B</b></p> </div>	Registro del Presupuesto Aprobado	1	Recibe vía oficios internos las solicitudes de necesidades presupuestarias realizadas por las unidades administrativas y traslada a Jefe Financiero para verificación de disponibilidad presupuestaria.	Directora financiera
		2	Analiza requerimiento de modificación presupuestaria por renglón presupuestario.	Directora financiera
		3	Si el requerimiento no es procedente derivado de la disponibilidad financiera, remite requerimiento a la Unidad solicitante para su modificación y futura presentación de solicitud.	Directora financiera
		4	Si el requerimiento es procedente, traslada la solicitud de modificación al Encargado de Presupuesto para elaboración en el ESIGEF.	Directora financiera
		5	Ingresa, solicita y aprueba en el ESIGEF información de las modificaciones solicitadas.	Encargado de presupuesto
		6	Traslada a Jefe Financiero, Director Administrativo Financiero y Rector, la documentación de respaldo de modificación presupuestaria para firma.	Encargado de presupuesto
		7	Elabora oficio para entrega de documentación original de modificación presupuestaria y traslada a Dirección Financiera para su notificación ante la Dirección Técnica de Presupuesto MFP.	Secretaria de rectorado
		8	Notifica las modificaciones presupuestarias ante la Dirección Técnica de Presupuesto MFP.	Directora financiera



**CUADRO N° 15****Procesos por Actividad, Tarea y Responsable**

<b>Proceso Presupuesto</b>	<b>Actividad</b>	<b>N°</b>	<b>Tareas</b>	<b>Responsable</b>
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 60px; height: 60px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;"> <p><b>Proceso C</b></p> </div>	Operación de expedientes	1	Se recibe de la dirección financiera la Solicitud de Partida Presupuestaria, emitida por un solicitante de las direcciones y vice directores de carrera las necesidades, para pagos de bienes, servicios técnicos y profesionales, viáticos, gastos varios, entre otros.	Solicitante
		2	En la Solicitud de Partida Presupuestaria, se revisa que el renglón corresponda a la naturaleza del gasto.	Asistente de presupuesto
		3	Se verifica que el renglón solicitado tenga suficiente saldo financiero de acuerdo a la consulta en el ESIGEF, específicamente en el reporte denominado: Ejecución Analítica del Presupuesto Por tipo de Gasto.	Asistente de presupuesto
		4	Si el renglón consultado tiene saldo se procede a la asignación de Partida Presupuestaria, conformado por la Ubicación Geográfica y la Fuente de Financiamiento.	Asistente de presupuesto
		5	Si no tiene disponibilidad presupuestaria el renglón solicitado es rechazado, devolviendo la Solicitud de Partida Presupuestaria al solicitante.	Encargado de presupuesto
		6	Luego de su asignación presupuestaria se traslada dicha solicitud a la Jefatura Financiera, quien a su vez hace entrega a la Sección de Compras o a las Delegaciones Administrativas, según sea el caso, para su conocimiento	Jefatura Financiera

**CUADRO N° 16**  
**Procesos por Actividad, Tarea y Responsable**

Proceso Presupuesto	Actividad	N°	Tareas	Responsable
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 100px; height: 100px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;"> <p><b>Proceso C</b></p> </div>	Compromiso de Gasto de Operación de expedientes	7	Se elabora en la Sección de Compras un CDP (Comprobante de Disponibilidad Presupuestaria), una Orden de Compra y Pago.	Sección de Compras o Delegados Administrativos
		8	Se recibe el CDP, Orden de Compra y Pago, para la confirmar la veraz aplicación de renglones y Partidas Presupuestarias.	Asistente de presupuesto
		9	Se registra y se solicita la Partida Presupuestaria de los expedientes en el ESIGEF (Sistema de Gestión).	Asistente de presupuesto
		10	Se traslada el expediente al Encargado de Presupuesto para su aprobación y traslado a la Sección de Compras	Encargado de presupuesto
		11	Se recibe de la Sección de Compras el expediente completo para su revisión final previo a efectuarse el pago, haciendo constar que se ha cumplido con todas las fases de solicitud, asignación, elaboración y aprobación del gasto	Asistente
		12	Se registrar y se solicita en el ESIGEF el gasto comprometido.	Asistente
		13	Se aprueba en el ESIGEF (Sistema de Gestión Financiera) el gasto registrado y solicitado.	Asistente de presupuesto
		14	Se imprime el CUR como Clase de Registro Comprometido y legalizado por el jefe de presupuesto, y se traslada a la Dirección financiera. Fin del procedimiento.	Asistente de presupuesto

**CUADRO N° 17**  
**Procesos por Actividad, Tarea y Responsable**

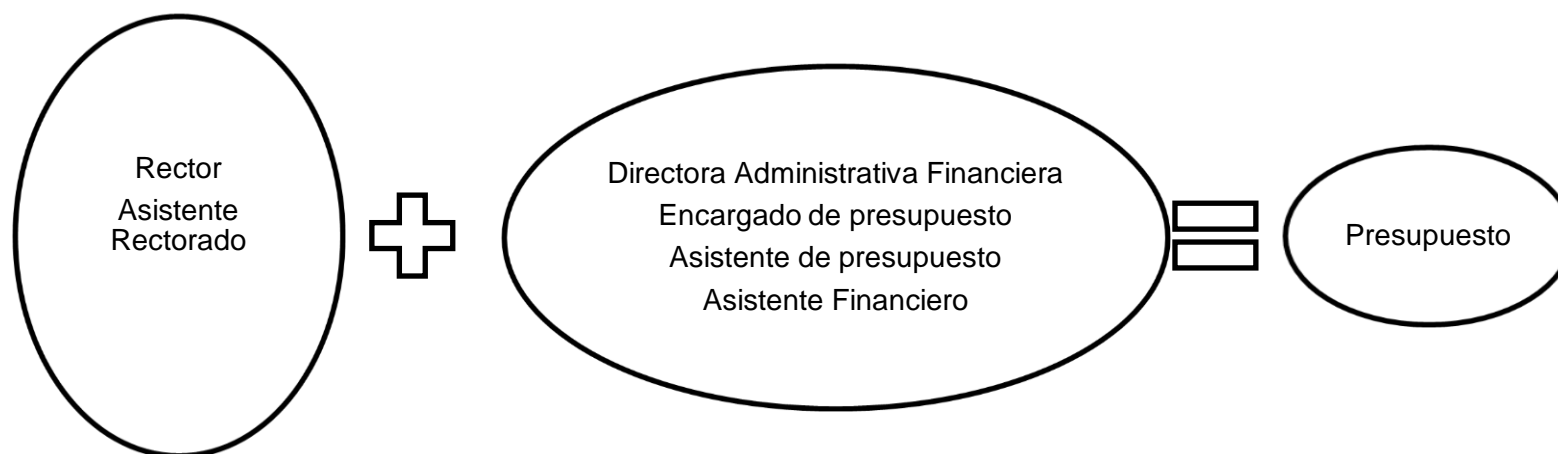
Proceso Presupuesto	Actividad	N°	Tareas	Responsable
Elaboración y Presentación de Informes Anuales Informes		1	Elabora informe anual de la ejecución presupuestaria y física correspondiente al ejercicio fiscal anterior, mediante los reportes emitidos por el ESIGEF durante los primeros tres meses del año.	Encargado de Presupuesto
		2	Traslada vía correo electrónico los reportes e información contenida en el informe anual a la Jefatura Financiera para su revisión, impresión y firma.	Encargado de Presupuesto
		3	Si durante la revisión se encuentran inconsistencias en los documentos, remite al Encargado de Presupuesto para que haga las consultas que corresponden y los ajustes necesarios	Directora financiera
		4	Realiza las correcciones necesarias al informe anual, remite el documento modificado al Jefe Financiero	Encargado de Presupuesto
		5	Analiza las modificaciones realizadas y si no detecta dudas durante la revisión traslada el informe al Director Administrativo Financiero para su aprobación, firma y traslado al Rectorado.	Directora financiera
		6	Elabora nota-oficio para trasladar informes al Rectorado, obtiene firma del Director Administrativo Financiero y entrega nota e informes en original a Secretaria General, conservando copia de la nota firmada y sellada como constancia de recepción en Gerencia.	Asistente de financiero
		7	Traslada al Rector la documentación contenida en el Informe Anual para firma, se remiten firmados para presentación	Asistente de rectorado
		8	Elabora oficio para presentación de Informe Anual de ejecución ejercicio fiscal anterior, a las entidades correspondientes, antes del 31 de marzo de cada año, conservando copia de la nota firmada y sellada como constancia de recepción en Gerencia	Asistente de rectorado
		9	Archiva y traslada copia sellada de entrega de Informe a la Secretaria de Dirección Administrativa Financiera para su conocimiento y archivo.	Asistente de rectorado
		10	Archiva copia de Informe Anual entregado. Fin del procedimiento	Asistente de financiero

**Proceso**  
**D**

**CUADRO N° 18**  
**Procesos por Actividad, Tarea y Responsable**

Proceso Presupuesto	Actividad	N°	Tarea	Responsable
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 100px; height: 100px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;"> <p style="text-align: center; margin: 0;">Proceso D</p> </div>	Informes cuatrimestrales de avance físico y financiero	1	Elabora Informe Cuatrimestral de la ejecución presupuestaria y física correspondiente al ejercicio fiscal anterior, mediante los reportes emitidos por el ESIGEF durante los primeros diez días del mes siguiente al cuatrimestre.	Encargado de Presupuesto
		2	Traslada vía correo electrónico los reportes e información contenida en el Informe Cuatrimestral a la Jefatura Financiera para su revisión, impresión y firma.	Encargado de Presupuesto
		3	Si durante la revisión se encuentran inconsistencias en los documentos, remite al Encargado de Presupuesto para que haga las consultas que corresponden y los ajustes necesarios	Directora financiera
		4	Realiza las correcciones necesarias al Informe Cuatrimestral, remite el documento modificado al Jefe Financiero.	Encargado de Presupuesto
		5	Analiza las modificaciones realizadas y si no detecta dudas durante la revisión traslada el informe al Director Administrativo Financiero para su aprobación, firma y traslado a Rectorado.	Directora financiera
		6	Elabora oficio para trasladar informes al rectorado y por su intermedio al Consejo Politécnico, suscrito por Director Administrativo Financiero y entrega los informes en original a Secretaria General, conservando copia de la nota firmada y sellada como constancia de recepción de secretaria general.	Asistente de financiero
		7	Traslada al Rector la documentación contenida en el Informe Cuatrimestral para firma, se remiten firmados para presentación.	Asistente de rectorado
		8	Elabora oficio para presentación de Informe Anual de ejecución ejercicio fiscal anterior, a las entidades correspondientes, durante los primeros diez días hábiles siguientes al cuatrimestre, conservando copia de la nota firmada y sellada como constancia de recepción en Rectorado.	Asistente de rectorado
		9	Archiva y traslada copia sellada de entrega de Informe Cuatrimestral a la Secretaria de Dirección Administrativa Financiera para su conocimiento y archivo.	Asistente de rectorado
		10	Archiva copia de Informe Cuatrimestral entregado. Fin del procedimiento.	Asistente de financiero

**CUADRO N° 19.- MAPA DEL PROCESO ANTE PROYECTO DE PRESUPUESTO por responsables DE LA SECCION DE PRESUPUESTO**



Personas que intervienen en el proceso, son objeto de análisis para definir su optimización y valor agregado de las funciones realizadas

CUADRO N° 20  
**PROCESOS POR ACTIVIDAD TAREA Y RESPONSABLE**

<b>Proceso Contabilidad</b>	<b>Actividad</b>	<b>N°</b>	<b>Tareas</b>	<b>Responsable</b>
<p style="text-align: center;"><b>Proceso A</b></p>	<p>Cierre Contable del Ejercicio Fiscal del Año Anterior</p> <p>Cuadre de Bienes Inventariables</p>	1	Solicita antes del 31 de marzo del año siguiente, vía correo electrónico a la Sección de Inventario información sobre los saldos registrados en el Libro General Inventarios, en formatos impresos preestablecidos para este propósito por la Sección de Inventario.	Encargado de Contabilidad
		2	Recibe y revisa la información de Inventarios y compara contra reportes del ESIGEF para identificar posibles diferencias.	Encargado de Contabilidad
		3	Si identifica diferencias en los reportes del ESIGEF, regulariza registros mediante un CUR contable de acuerdo a lo establecido en el Manual de Contabilidad Patrimonial, según la cuenta afectada.	Encargado de Contabilidad
		4	Si identifica diferencias en los registros del libro de Inventarios, traslada a la Sección de Inventario para su corrección. Fin del procedimiento.	Encargado de Contabilidad
<b>Proceso Contabilidad</b>	<b>Actividad</b>	<b>N°</b>	<b>Tareas</b>	<b>Responsable</b>
<p style="text-align: center;"><b>Proceso A</b></p>	<p>Cierre contable del Ejercicio Fiscal del año anterior</p> <p>Cuadre de Saldos Bancarios</p>	1	Solicita antes del 31 de marzo de siguiente año, vía correo electrónico, información a la Sección de Tesorería sobre los saldos del año que está cerrando, registrados en el Libros de cuentas corrientes de bancos registrados en el formato de Cuadre de Caja.	Encargado de Contabilidad
		2	Recibe y revisa la Información de tesorería y compara contra registros del ESIGEF para identificar posibles diferencias.	Encargado de Contabilidad
		3	Si identifican diferencias, se determina en qué operaciones resultaron y se regularizan en el ESIGEF mediante CUR, según corresponda a Contabilidad o a Tesorería. Fin del procedimiento.	Encargado de Contabilidad y tesorería

**CUADRO N° 21  
PROCESOS POR ACTIVIDAD TAREA Y RESPONSABLE**

<b>Proceso Contabilidad</b>	<b>Actividad</b>	<b>N°</b>	<b>Tareas</b>	<b>Responsable</b>
<p style="text-align: center;"><b>Proceso A</b></p>	<p style="text-align: center;">Cuadre de Ingreso y Egresos Presupuestarios</p>	1	Antes del 31 de marzo del siguiente año, genera información en el ESIGEF para confrontar los registros presupuestarios con los registros de Ingresos y Egresos de contabilidad.	Encargado de Contabilidad
		2	Revisar Información presupuestaria (impresa, o en pantalla dentro del sistema), contra registros de Ingresos y Egresos en el ESIGEF del año que se está cerrando.	Encargado de Contabilidad
		3	Si identifican diferencias, se determina en qué operaciones resultaron y se regularizan en el ESIGEF mediante CUR contable. Fin del procedimiento.	Encargado de Contabilidad Y tesorería
<b>Proceso Contabilidad</b>	<b>Actividad</b>	<b>N°</b>	<b>Tareas</b>	<b>Responsable</b>
<p style="text-align: center;"><b>Proceso A</b></p>	<p style="text-align: center;">Registro del Cierre Contable en e ESIGEF</p>	1	Antes del 31 de marzo del año siguiente, selecciona la opción cierre contable en el módulo de administrativo dentro del ESIGEF.	Encargado de Contabilidad
		2	Revisa los cuatro comprobantes de cierre contable que genera el sistema, para comprobar que se hayan generado correctamente.	Encargado de Contabilidad
		3	Si no se generaron correctamente, se comunica vía telefónica o por correo electrónico con la Mesa de Ayuda del ESIGEF, para informar de los errores y solicitar que sean corregidos desde la Dirección de Contabilidad Gubernamental en el Ministerio de Finanzas Públicas.	Encargado de Contabilidad ESIGEF
		4	Revisar nuevamente para verificar que los cuatro comprobantes de cierre contable que genera el ESIGEF, se hayan corregido.	Encargado de Contabilidad
		5	Si los comprobantes se generaron correctamente, se aprueban mediante función correspondiente en pantalla del ESIGEF Fin del procedimiento.	Encargado de Contabilidad

**CUADRO N° 22**  
**PROCESOS POR ACTIVIDAD TAREA Y RESPONSABLE**

<b>Proceso</b> <b>Contabilidad</b>	<b>Actividad</b>	<b>N°</b>	<b>Tareas</b>	<b>Responsable</b>
<p>Apertura contable del ejercicio fiscal vigente</p> <p><b>PROCESO</b></p> <p><b>B</b></p>	Carga de matrices contables del año anterior al vigente	1	El primer día hábil del año, revisa la matriz de clases de registro del año anterior para verificar si se necesitará incluir nuevos tipos de registro.	Encargado de Contabilidad
		2	Si se identifica la necesidad de incluir nuevos tipo de registro, se solicitan vía correo electrónico o mediante oficio, dichos registros a la Subsecretaria de Contabilidad Gubernamental.	Encargado de Contabilidad
		3	Seleccionar la opción “carga de matrices contables” en el módulo de administrativo del ESIGEF.	Encargado de Contabilidad
		4	Verificar que la entidad pase de estado en ejecución a estado cierre fisca, Fin del procedimiento.	Encargado de Contabilidad
<b>Proceso</b> <b>Contabilidad</b>	<b>Actividad</b>	<b>N°</b>	<b>Tareas</b>	<b>Responsable</b>
<p>Apertura contable del ejercicio fiscal vigente</p> <p><b>PROCESO</b></p> <p><b>B</b></p>	Registro de apertura contable en el ESIGEF	1	Antes del 31 de marzo del siguiente año, selecciona la opción “apertura contable” en el módulo de administrativo dentro del ESIGEF.	Encargado de Contabilidad
		2	Si el sistema muestra un mensaje de “error”, no genera los comprobantes requeridos y se comunica con la Mesa de Ayuda del ESIGEF, vía correo electrónico para reportar el error.	Encargado de Contabilidad
		3	Una vez corregido el error por parte del ESIGEF, selecciona nuevamente la opción “apertura contable” en el módulo de administrativo, para generar los comprobantes automáticos.	Encargado de Contabilidad
		4	Aprueba los comprobantes de apertura en el módulo de contabilidad, los cuales quedan automáticamente registrados en dicho módulo para usos posteriores.	Encargado de Contabilidad
		5	Imprime los comprobantes.	Encargado de Contabilidad
		6	Archiva los comprobantes. Fin del procedimiento.	Auxiliar de contabilidad



**CUADRO N° 23  
PROCESOS POR ACTIVIDAD TAREA Y RESPONSABLE**

<b>Proceso Contabilidad</b>	<b>Actividad</b>	<b>N°</b>	<b>Tareas</b>	<b>Responsable</b>
<p style="text-align: center;">PROCESO C</p>	Requerimientos de los estados de cuentas bancarias y libros de cuentas corrientes	1	Solicita una vez al mes a la secretaria de la Dirección Administrativa Financiera que elabore el oficio para solicitar al banco los estados de cuenta de depósitos monetarios del mes anterior.	Encargado de Contabilidad
		2	Elaborar oficio y entrega a Gestor administrativo para que éste a su vez haga el trámite en el banco o bancos que corresponda.	Asistente Coordinación Administrativa Financiera
		3	Recibe los estados de cuenta solicitados el mismo día y los entrega al Encargado de Contabilidad. Fin del procedimiento.	Director Administrativo Financiero
<b>Proceso Contabilidad</b>	<b>Actividad</b>	<b>N°</b>	<b>Tareas</b>	<b>Responsable</b>
<p style="text-align: center;">PROCESO C</p>	Elaboración de conciliaciones bancarias	1	Una vez al mes, confronta operaciones registradas en los estados de cuenta contra operaciones registradas en el libro de cuenta corriente correspondientes al ejercicio del mes anterior.	Encargado de Contabilidad
		2	Describe en la conciliación bancaria las operaciones pendientes de registro en libro de cuenta corriente.	Encargado de Contabilidad
		3	Imprime, firma y sella conciliación bancaria.	Encargado de Contabilidad
		4	Solicita firma de conciliación bancaria al Jefe del Departamento Financiero.	Encargado de Contabilidad
		5	Firma y sella conciliación bancaria y entrega al Encargado de Contabilidad.	Director Administrativo Financiero
		6	Recibe conciliación bancaria y archiva. Fin del procedimiento.	Encargado de Contabilidad

**CUADRO N° 24  
PROCESOS POR ACTIVIDAD TAREA Y RESPONSABLE**

<b>Proceso Contabilidad</b>	<b>Actividad</b>	<b>N°</b>	<b>Tareas</b>	<b>Responsable</b>	
<p style="text-align: center;"><b>PROCESO D</b></p>	Operatoria de CUR de Devengado y CUR Contables	Devengado del Gasto	1	Recibe de la Sección de Compras el expediente de la orden de compra.	Enc. de Contabilidad
			2	Revisa documentación de soporte.	Enc. de Contabilidad
			3	Crea y solicita CUR de devengado en el Sistema de Gestión, del MFP	Encargado de Contabilidad
			4	Crea y solicita CUR de devengado en el Sistema de Gestión, del MFP	Enc. de Contabilidad
			5	Ingres a la opción "solicitud de pago" del ESIGEF para solicitar el pago respectivo y entrega expediente al Encargado de Contabilidad.	Director Administrativo Financiero
			6	Recibe expediente, imprime, firma y sella CUR y solicita firma a Jefe Financiero.	Encargado de Contabilidad
			7	Firma y sella CUR.	Dir. Admr. Fin.
			8	Traslada expediente a la Sección de Tesorería para efectuar el pago. Fin del procedimiento.	Encargado de Contabilidad
<b>Proceso Contabilidad</b>	<b>Actividad</b>	<b>N°</b>	<b>Tareas</b>	<b>Responsable</b>	
<p style="text-align: center;"><b>PROCESO D</b></p>	Operatoria de CUR de Devengado y CUR Contables	Reposición del Fondo Rotativo Institucional	2	Revisa documentación de soporte.	Encargado de Contabilidad
			3	Crea CUR de reposición de fondo rotativo en el ESIGEF.	Enc. de Contabilidad
			4	Aprueba CUR de reposición en el ESIGEF y traslada a Jefe Financiero para solicitud del pago.	Enc. de Contabilidad
			5	Ingres a la opción "solicitud de pago" del ESIGEF para solicitar el pago respectivo y entrega expediente al Encargado de Contabilidad.	Dir. Administrativo Financiero
			6	Recibe expediente, imprime, firma y sella CUR y solicita firma a Jefe Financiero.	Encargado de Contabilidad
			7	Firma y sella CUR.	Dir. Adm. Fin
			8	Traslada expediente a tesorería para efectuar el pago. Fin del procedimiento.	Encargado de Contabilidad

**CUADRO N° 25  
PROCESOS POR ACTIVIDAD TAREA Y RESPONSABLE**

<b>Proceso Contabilidad</b>	<b>Actividad</b>	<b>N°</b>	<b>Tareas</b>	<b>Responsable</b>
Operatoria de CUR de Devengado y CUR Contables	Elaboración de CUR contables	1	Recibe del Encargado del Fondo rotativo institucional, el expediente de pago.	Encargado de Contabilidad
		2	Revisa documentación de soporte.	Encargado de Contabilidad
		3	Crea CUR de reposición de fondo rotativo en el ESIGEF.	Encargado de Contabilidad
		4	Aprueba CUR de reposición en el ESIGEF y traslada a Jefe Financiero para solicitud del pago.	Dir. Administrativo Financiero
		5	Ingresa a la opción "solicitud de pago" del ESIGEF para solicitar el pago respectivo y entrega expediente al Encargado de Contabilidad.	Encargado de Contabilidad
		6	Recibe expediente, imprime, firma y sella CUR y solicita firma a Jefe Financiero.	Encargado de Contabilidad
		7	Firma y sella CUR.	Dir. Administrativo Financiero
		8	Traslada expediente a tesorería para efectuar el pago. Fin del procedimiento.	Encargado de Contabilidad
		9	Firma y sella CUR.	Dir. Administrativo Financiero
		10	Traslada expediente a tesorería para efectuar el pago. Fin del procedimiento.	Encargado de Contabilidad

**PROCESO D**

**CUADRO N° 26  
PROCESOS POR ACTIVIDAD TAREA Y RESPONSABLE**

<b>Proceso Contabilidad</b>	<b>Actividad</b>	<b>N°</b>	<b>Tareas</b>	<b>Responsable</b>
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 100px; height: 100px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;"> <p><b>PROCESO D</b></p> </div>	Elaboración de informe contable financiero anual	1	Genera información contable en el ESIGEF, a requerimiento del Jefe Financiero. Preparación de planillas para la elaboración de los roles de pagos	Encargado de Contabilidad
		2	Revisa Información para identificar posibles diferencias.	Encargado de Contabilidad
		3	Si encuentra diferencias, regulariza mediante CUR contable en el ESIGEF. Y emite pagos al IESS, y demás organizaciones	Encargado de Contabilidad
		4	Genera estados financieros en el ESIGEF.	Encargado de Contabilidad
		5	Elabora integraciones de cuentas en archivo electrónico correspondiente (Hoja Excel).	Encargado de Contabilidad
		6	Imprime Estados Financieros correspondientes al período requerido, los firma, sella y los traslada al Jefe del Departamento Financiero y al Director Administrativo Financiero.	Encargado de Contabilidad
		7	Firman y sellan Estados Financieros y trasladan a la Sección de Contabilidad, para su presentación ante la entidad que los solicita. (Generalmente son solicitados por la CGC). Fin del procedimiento.	Dir. Administrativo Financiero

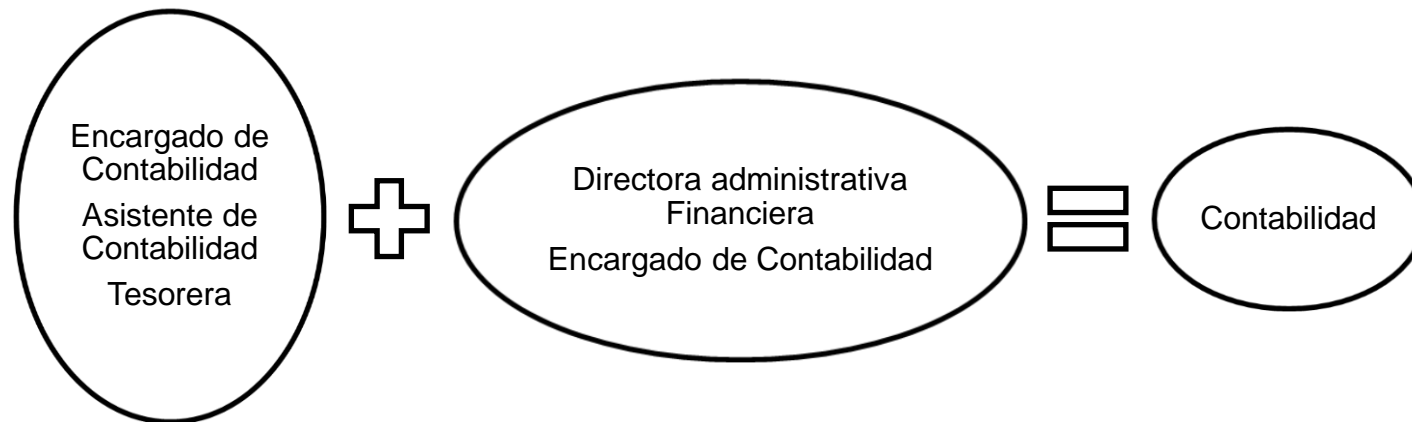
**CUADRO N° 27**  
**PROCESOS POR ACTIVIDAD TAREA Y RESPONSABLE**

<b>Proceso de Contabilidad</b>	<b>Actividad</b>	<b>N°</b>	<b>Tareas</b>	<b>Responsable</b>
<p style="text-align: center;">PROCESO D</p>	<p>Elaboración de informe contable financiero anual</p>	1	Antes del 31 de marzo del siguiente año, genera en el ESIGEF los estados financieros del año anterior, una vez que se ha generado el cierre contable de dicho período	Encargado de Contabilidad
		2	Elabora en archivo electrónico (Excel) índices financieros correspondientes.	Encargado de Contabilidad
		3	Elabora en archivo electrónico (Word) notas a los Estados Financieros.	Encargado de Contabilidad
		4	Imprime los índices, las notas y los estados financieros, integra el informe impreso y traslada para firma de Jefe Financiero, del Director Administrativo Financiero, del Auditor Interno y del Rector.	Encargado de Contabilidad
		5	Firman y sellan Estados Financieros del Informe y trasladan a Contabilidad, para su presentación al ministerio de finanzas.	Jefe Depto. Financiero, Director Administrativo Financiero, Auditor Interno, Rector
		6	Entrega un original del Informe Contable Financiero a la Sección de Presupuesto para la presentación a las entidades reguladoras.	Dir. Administrativo Financiero
		7	Envía mediante oficio, original del Informe Contable Financiero a la Dirección de Contabilidad Gubernamental del Estado. Fin del Procedimiento	Dir. Administrativo Financiero

## CUADRO N° 28

### MAPA DEL PROCESO DE CONTABILIDAD por responsables DE LA SECCION DE CONTABLE.-

Cada proceso que realiza la sección de contabilidad cumple con una actividad concreta, la que se efectúa a base de varias tareas efectuadas por diferentes personas como responsables, generando una secuencia que permite verificar: un ingreso – transformación y valor agregado – producto final, el que a manera de diagrama de proceso se integra a los responsables de las tareas, realizadas en la actividad, que genera el proceso, a fin de evaluarlas en su conjunto y analizar las funciones dirigidas al producto final, para así, realizar el mapa de proceso de tareas responsables propuestas para el manual gestión por proceso del área financiera -camino que se opta ya que facilita entender el ciclo de movimientos de información y documentación.



**CUADRO N° 29**  
**PROCESOS POR ACTIVIDAD TAREA Y RESPONSABLE**

<b>Proceso Tesorería</b>	<b>Actividad</b>	<b>N°</b>	<b>Tareas</b>	<b>Responsable</b>
<p style="text-align: center;"><b>PROCESO A</b></p>	<p>Registrar en el ESIGEF los ingresos</p>	1	Se registra en las Formas 63-A2, los Ingresos Propios, generados en las regiones, subregiones y Planta Central por la venta de bienes y prestación de servicios.	Asistente administrativo tesorería
		2	Firma el receptor de la oficina y el enterante (usuario).	Asistente administrativo tesorería
		3	En la elaboración del Recibo 63-A2 se especifica el rubro de ingreso de acuerdo a la fuente presupuestaria de su procedencia, basado en el Manual de Clasificaciones Presupuestarias proporcionado por la Ministerio de Finanzas Públicas.	Asistente administrativo tesorería
		4	Se distribuye la original al usuario, una copia a la Contraloría General de Cuentas, una copia en el archivo de la región y una copia en el Departamento de Contabilidad	Asistente administrativo tesorería
		5	Si el ingreso está sujeto a facturación, se elabora la factura correspondiente	Asistente administrativo tesorería
		6	Se realiza el depósito en el banco del valor del monto percibido	Asistente administrativo tesorería
		7	Se informa a la Sección de Tesorería los ingresos recibidos durante un mes calendario, por rubro, boleta de depósito, recibo 63-A2, concepto y monto	Asistente administrativo tesorería
		8	Se registra en las Formas 92-A, los Ingresos Corrientes, los cuales son recibidos como aportes del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, así como los provenientes de las Donaciones Extranjeras. Fin del procedimiento.	Tesorera

**CUADRO N° 30**  
**PROCESOS POR ACTIVIDAD TAREA Y RESPONSABLE**

<b>Proceso Tesorería</b>	<b>Actividad</b>	<b>N°</b>	<b>Tareas</b>	<b>Responsable</b>
<p style="text-align: center;"> <b>PROCESO</b>  <b>A</b> </p>	<p>Recaudación de recursos de autogestión</p>	1	Se tiene a la vista los Comprobantes de Ingresos realizados durante un mes calendario, se procede a registrar en el módulo proporcionado por el ESIGEF creando un CUR en donde se detalla el rubro afectado, el correlativo del comprobante, descripción y el monto del ingreso.	Asistente administrativo tesorería
		2	El Tesorero aprueba el CUR registrado.	Tesorera
		3	Se imprime el CUR registrado y aprobado.	Asistente administrativo tesorería
		4	Se archiva la impresión del CUR adjuntando el comprobante de ingreso Recibo 63-A2 y 92-A. Fin del procedimiento.	Asistente administrativo tesorería



**CUADRO N° 31**  
**PROCESOS POR ACTIVIDAD TAREA Y RESPONSABLE**

<b>Proceso Tesorería</b>	<b>Actividad</b>	<b>N°</b>	<b>Tareas</b>	<b>Responsable</b>
<p style="text-align: center;"><b>PROCESO B</b></p>	<p style="text-align: center;">Pago a proveedores y Fondo Rotativo</p>	1	Se obtiene el expediente de pago conteniendo la documentación de soporte, incluyendo el CUR contable.	Sección de contabilidad
		2	Se trabaja en el módulo de “Ejecución Pagos a Beneficiarios” o “Pagos Contables” en el ESIGEF, según sea el caso.	Asistente tesorería
		3	Se selecciona la forma de pago eligiendo cheque o transferencia y la cuenta bancaria de donde se descargará el pago al proveedor o fondo rotativo, en base a la fuente de financiamiento y la naturaleza del gasto.	Asistente tesorería
		4	Se imprime el soporte del cheque o transferencia.	Asistente tesorería
		5	Se imprime el cheque.	Asistente tesorería
		6	El Tesorero revisa el cheque adjunto a la documentación de pago.	Tesorera
		7	Se traslada a la Jefatura Financiera para el registro de firmas autorizadas y la clave de pago proporcionada por el banco del Sistema.	Dir. Administrativo Financiero
		8	Se recibe el cheque y sus documentos para posterior entrega del mismo al proveedor respectivo. Fin del procedimiento.	Dir. Administrativo Financiero

**CUADRO N° 32**  
**PROCESOS POR ACTIVIDAD TAREA Y RESPONSABLE**

Proceso Tesorería	Actividad	N°	Tareas	Responsable
<p style="text-align: center;"><b>PROCESO B</b></p>	Pago de impuestos	1	De la facturación correspondiente a un mes calendario, se elabora el libro de ventas y servicios y se paga en la Banca Virtual el Impuesto al Valor Agregado resultante, con destino a la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT.	Sección de contabilidad
		2	Se retiene el Impuesto Sobre la Renta a las facturas por honorarios.	Asistente tesorería
		3	Se retiene el SRI del personal bajo el renglón 022 según la proyección presentada.	Asistente tesorería
		4	Se retiene el SRI y Timbres Fiscales de las Dietas del Consejo Politécnico.	Asistente tesorería
		5	Se emiten las Constancias de SRI previamente registrada en el Reten SRI, para entregar a las personas sujetas de retención y una copia se archiva.	Asistente tesorería
		6	Se llena el formulario No. 1055 y se presenta a la SAT por medio de la Banca Virtual.	Tesorera
		7	Se llena y se presenta el formulario No. 1007 ante la SAT mediante la Banca Virtual. Fin del procedimiento.	Dir. Administrativo Financiero

**CUADRO N° 33**  
**PROCESOS POR ACTIVIDAD TAREA Y RESPONSABLE**

Proceso Tesorería	Actividad	N°	Tareas	Responsable
Sistema de Pagos	Pago de nóminas	1	Se hace la transferencia en el ESIGEF en el módulo "Ejecución Pagos a Beneficiarios" afectando la cuenta bancaria de Honorarios e imprimiendo el soporte de pago.	Sección de contabilidad
		2	Se prepara el archivo que contienen todas las cuentas bancarias y el valor líquido de cada uno del personal de la ESPAM-MFL, para que la Jefatura Financiera encripte dicho archivo y se proceda a enviarse al Banrural, para su respectivo acreditamiento.	Asistente tesorería
		3	Se redacta el oficio dirigido al Banrural en donde se indica el monto total de la transacción y la cuenta bancaria que afectará el acreditamiento.	Asistente tesorería
		4	Posterior al acreditamiento de los honorarios y salarios se procede a transferir sobre las retenciones afectadas al personal, en el módulo "Ejecución Pagos a Acreedores", tales como: Seguro médico y vida, Seguro dental, Clases Pasivas, Pago IESS, Fianza, Fondo de retiro, Fondo de pensiones y Préstamos bancarios. Fin del procedimiento.	Asistente tesorería

PROCESO  
B

**CUADRO N° 34**  
**PROCESOS POR ACTIVIDAD TAREA Y RESPONSABLE**

<b>Proceso Tesorería</b>	<b>Actividad</b>	<b>N°</b>	<b>Tareas</b>	<b>Responsable</b>
<p style="text-align: center;">PROCESO C</p>	Apertura de Cuentas	1	Se envía oficio para solicitar apertura de cuenta en el Sistema Bancario.	tesorero
	Fuentes Internas	2	Llenar formularios IVA, firmados por el Representante Legal.	Asistente tesorería
		3	Para el registro de firmas autorizadas, se llenan las tarjetas proporcionadas por el banco.	tesorero
		4	Adjuntar a la papelería anterior el nombramiento de la máxima autoridad, acta de toma de posesión, fotocopia de cédula completa de las personas firmantes, resolución de creación de la entidad; enviarlos al banco en donde se apertura la cuenta con autorización del Banguat. Fin del procedimiento.	tesorero

### CUADRO N° 35

#### MAPA DEL PROCESO DE TESORERIA POR RESPONSABLES DE LA SECCION DE TESORERIA



En la Gestión de Tesorería las quienes inician el proceso generan la información fundamental para la toma de decisiones mientras las que aprueban permiten su cumplimiento lo que se integra en un sistema funcional de procesos en la organización.

## **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LOS PROCESOS QUE SE REALIZAN EN EL ÁREA FINANCIERA DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA**

La organización administrativa encontrada al momento de la investigación realizada en la Institución Educativa Superior ESPAM – MFL permite a las investigadoras determinar la estructura funcional, departamental, jerarquías, niveles de mando y funciones que se realizan en el área financiera, las que integradas definen un proceso y luego del análisis y tormenta de ideas realizado, se obtienen los siguientes resultados relevantes para considerarse en la integración del manual de gestión por procesos del área financiera.

- 1) Estructura funcional no integra la real organización administrativa en la Escuela Politécnica, especialmente de la Dirección Administrativa Financiera dejándosela enunciada en forma general y no como un proceso.
- 2) Dirección Administrativa Financiera, mantiene como secciones propias de su organización interna a: Presupuesto, Contabilidad, y Tesorería, secciones que por sí solas ya constituyen un departamento especializado por la complejidad de la organización y los servicios actualmente prestados.
- 3) La entidad cuenta con un manual de funciones de las actividades que debe cumplir la Dirección Administrativa Financiera en forma general, así como sus secciones sin particularizarlas por responsables.

- 4) Secciones del área Dirección Administrativa Financiera mantiene una distribución de recursos humanos que realizan en forma individual un grupo de actividades y tareas encaminadas a cumplir con una función establecida, la cual las investigadoras han integrado en proceso, tal como se presenta en los cuadros anteriores por secciones.
  
- 5) A fin de indicar que, cuándo y por qué se realizan dichas actividades y resumirlas en un gráfico de proceso por responsable, ya que este, constituye el factor relevante del proceso y el que genera el valor agregado que cambia la función tradicional de cumplir, a la de cumplir dando servicio al usuario.

Los resultados así obtenidos se integran en una ficha de evaluación porcentual por responsable de cada sección la que se presenta en el siguiente acápite.

#### **2.4. EVALUACION DE LOS PROCESOS MEDIANTE FICHAS DE EVALUACIÓN POR PROCESOS**

Para la evaluación se considera el conjunto de entrevistas realizadas a los integrantes de las diferentes secciones que conforman el Área Financiera cuyos, resultados se presentan en forma porcentual como indicadores de los factores que inciden en la mejora de la gestión por procesos.

Cuadro N°36.

**FICHA DE EVALUACIÓN MACRO PROCESOS GESTIÓN Y EJECUCIÓN  
SECCIÓN PRESUPUESTO.**

<b>GESTIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA FINANCIERA</b>				
<b>INVOLUCRADOS: 3 PERSONAS</b>	<b>Responsable: Jefe de presupuesto</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>0-25%</b>	<b>26-50%</b>	<b>51-75%</b>	<b>76-100%</b>
Planificar actividades			X	
Agilidad en las actividades				X
Siguen los procesos establecidos			X	
Conoce el orden de los procesos a ejecutarse		X		
Conoce el modelo de gestión	X			
Cumple con la misión y visión del área financiera				X

**Fuente:** área financiera de la ESPAM MFL

**Elaborado:** autoras de la investigación

**Análisis.-** El macro proceso de gestión y ejecución presupuestaria que se realiza en la Institución, permite el cumplimiento de la normatividad legal vigente en materia de presupuesto, necesarios para el normal funcionamiento de una Institución educativa, la que se la efectúa mediante varios procesos, conforme a la necesidad de generación de información que se requiere, evaluándose en la ficha; la planificación, agilidad, conocimiento, cumplimiento de las actividades y tareas que las sustentan determinándose, que el menor porcentaje se establece en que no se conoce el modelo de gestión por procesos y el orden de



ejecución, reafirmando el criterio de la necesidad de contar con este manual como instrumento de gestión por procesos.

**Cuadro N° 37**

**FICHA DE EVALUACIÓN MACRO PROCESOS GESTIÓN Y EJECUCIÓN CONTABLE SECCIÓN CONTABILIDAD**

<b>GESTIÓN Y EJECUCIÓN CONTABILIDAD</b>				
<b>INVOLUCRADOS: 3 PERSONAS</b>	<b>Responsable: Contadora</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>0-25%</b>	<b>26-50%</b>	<b>51-75%</b>	<b>76-100%</b>
Planifica las actividades			x	
Agilidad en las tareas				x
Sigue los procesos establecidos				x
Conoce el orden de los procesos a ejecutarse			x	
Conoce el modelo de gestión	x			
Cumple con la misión y visión del área financiera				x

**Fuente:** área financiera de la ESPAM MFL

**Elaborado:** autoras de la investigación

**Análisis.-** El macro proceso de gestión y ejecución de contabilidad que se realiza en la Institución, permite el cumplimiento de la normatividad legal vigente en materia de registros contables necesarios para el normal funcionamiento de una Institución educativa, la que se la efectúa mediante varios procesos, conforme al requerimiento de generación de información que se requiere evaluándose de similar manera la planificación, agilidad, conocimiento,

cumplimiento de las actividades y tareas que las sustentan determinándose que el menor porcentaje se establece en que no se conoce el modelo de gestión por procesos, que es igual al de la sección de presupuesto reafirmando el criterio de la necesidad de contar con este manual como Instrumento de gestión por procesos.

### Cuadro N° 38

#### FICHA DE EVALUACIÓN MACRO PROCESOS GESTIÓN Y EJECUCIÓN TESORERÍA SECCIÓN TESORERÍA

GESTIÓN Y EJECUCIÓN TESORERÍA				
<b>INVOLUCRADOS: 2 PERSONAS</b>	<b>Responsable: Tesorera</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>0-25%</b>	<b>26-50%</b>	<b>51-75%</b>	<b>76-100%</b>
Planificar actividades	X			
Agilidad en las tareas		X		
Siguen los procesos establecidos			X	
Conoce el orden de los procesos a ejecutarse		X		
Conoce el modelo de gestión	X			
Cumple con la misión y visión del área financiera			X	

**Fuente:** área financiera de la ESPAM MFL

**Elaborado por:** autoras de la investigación

**Análisis.-** El macro proceso de gestión y ejecución de tesorería que se realiza en la Institución, permite el cumplimiento de la normatividad legal vigente en

materia de tesorería como registros contables necesarios para el normal funcionamiento de una Institución educativa, la que se la efectúa mediante varios procesos, conforme al requerimiento de generación de información que se necesita evaluándose la planificación, agilidad, conocimiento y cumplimiento de las actividades y tareas que las sustentan determinándose que el menor porcentaje se establece en que no se conoce el modelo de gestión por procesos, falta planificación, presenta dificultad en la agilidad de las tareas y el orden de ejecutarlas reafirmando el criterio de la necesidad de contar con este manual como instrumento de gestión por procesos, en el caso de tesorería se requiere de una mayor intervención ya que existen un alto porcentaje de gestión y ejecución.

## **CAPITULO III**

### **3 MAPAS DE PROCESO PARA CADA DEPARTAMENTO DEL ÁREA FINANCIERA**

#### **3.1. MODELO DE MAPAS DE PROCESOS PROPUESTO**

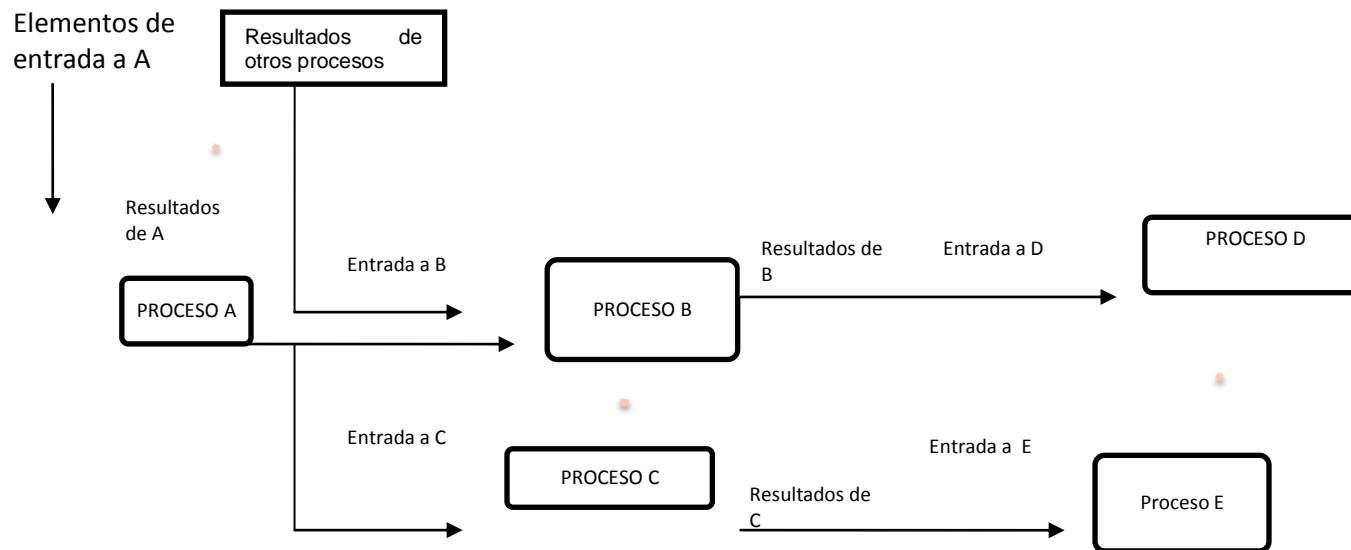
En el capítulo segundo se presenta la estructura de funcionamiento del área financiera conformada por las secciones de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería, cumpliendo cada una de estas con un conjunto de funciones propias de cada sección, las que se integran en un macro proceso de gestión y ejecución de las actividades principales que las identifican, secciones que son objeto de entrevistas a fin de conocer el Que, Cuando y Porque de las actividades que realizan estableciendo un orden que identifica los procesos que se realizan a fin de cumplir con la gestión y ejecución de cada sección, a las que se las ha identificado mediante letras mayúsculas del alfabeto y el responsable de su generación.

Con los resultados obtenidos se propone un modelo de mapa de proceso que integrara la secuencia de las actividades en forma de flujo grama de estas actividades y tareas.

## MODELO DEL MAPA DEL PROCESO

### CUADRO N° 39

#### Secuencia de actividades



El mapa de proceso propuesto se considera para cada sección del área financiera desarrollándolos de manera de flujograma utilizando el formato de símbolos establecidos.

### 3.2. DESARROLLO DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS DEL ÁREA FINANCIERA

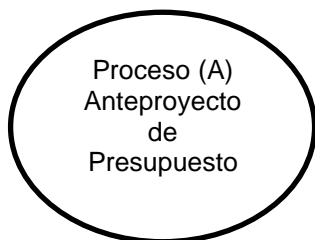
Cuadro N° 40

Gráfico del proceso por responsables de la gestión y ejecución presupuestaria



El gráfico del cuadro 39 identifica a los responsables que intervienen en el Macro proceso de Gestión y Ejecución presupuestaria, los que en forma individual cumplen con procesos y subprocesos integrados en diferentes actividades y tareas que se resumen y evalúan considerando si son estratégicos, operativos o de apoyo en donde el cliente es el inicio y fin del proceso, cliente que para el caso específico constituyen los estudiantes que forman parte de la ESPAM-MFL.

## DESARROLLO DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS DE LA SECCIÓN DE PRESUPUESTO POR ACTIVIDADES Y TAREAS

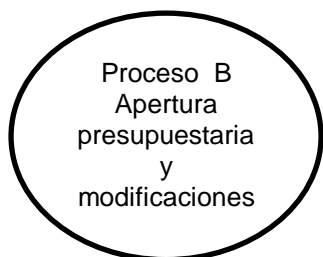


Recopilación de información para elaboración de Anteproyecto de Presupuesto

Elaboración del Anteproyecto de Presupuesto del POA Presentación de Anteproyecto de Presupuesto a entidades reguladoras y al ministerio de finanzas.

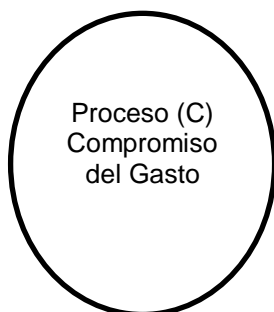
El proceso A inicia con varios elementos de entrada original generados por las Diferentes Unidades Operativas que conforman la Politécnica como los requerimientos internos para su normal funcionamiento tanto de elementos, como de insumos necesarios, estos datos constituyen los insumos de entrada para la elaboración del anteproyecto de Presupuesto POA o Programa Operativo Anual.

En esta fase se cumplen una serie de actividades que permite la realización del anteproyecto, el que en forma detallada se explicará más adelante por cada sección del área financiera, realizado el anteproyecto se procede a su presentación a las entidades reguladora y controladora respectivamente Ministerios de Finanzas y Contraloría subproceso.



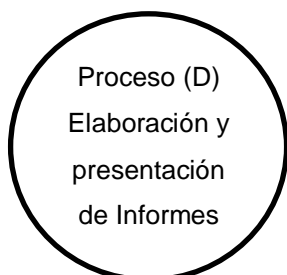
Una vez finalizado el proceso A constituye los elementos de entrada del Proceso B el que constituye la apertura presupuestaria y modificaciones para continuar en las aperturas de los auxiliares presupuestarios que se mantienen para cada cuenta y rubro de acuerdo al codificador de cuentas del estado así como de las modificaciones presupuestarias.

Cumplida con esta fase la sección de presupuesto procede a la aplicación del gasto por rubro con la documentación de soporte que permita evidenciar la utilización adecuada de los ingresos presupuestados.



Registrado presupuestariamente donde finaliza el proceso B el área financiera en la sección de presupuesto, procede a la asignación de fondos para cada uno de los rubros requeridos de gasto de la entidad.

Coordinadamente con la programación del gasto se reciben los rubros y se los afecta en el control presupuestario hasta su liquidación, terminando esta fase que da inicio al proceso D.



Efectuado la liquidación presupuestaria se procede como elemento de entrada los auxiliares presupuestarios para preparar los informes

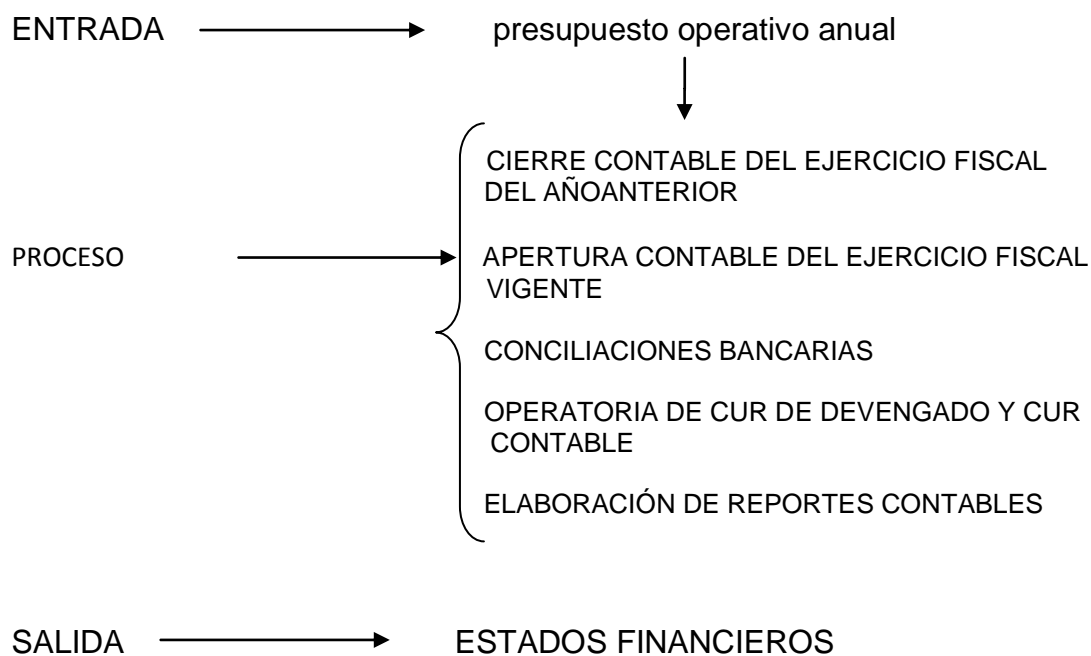


anuales donde se realiza un conjunto de tareas que permiten la elaboración y presentación de los informes requeridos en el área de presupuesto

Lo que se constituye como la secuencia de actividades que cumple la sección de presupuesto, a la que en el acápite 3.5 se lo presentará como flujo grama de tareas, similar actividad se cumple para las otras secciones, en donde se da la secuencia de entrada de información, sus resultados, conectividad con el nuevo proceso y llegar a lo que se desea hacer

### 3.3. PROCESO DE CONTABILIDAD

#### 3.3.1. DESCRIPCION: ENTRADA, PROCESO, SALIDA DE CONTABILIDAD

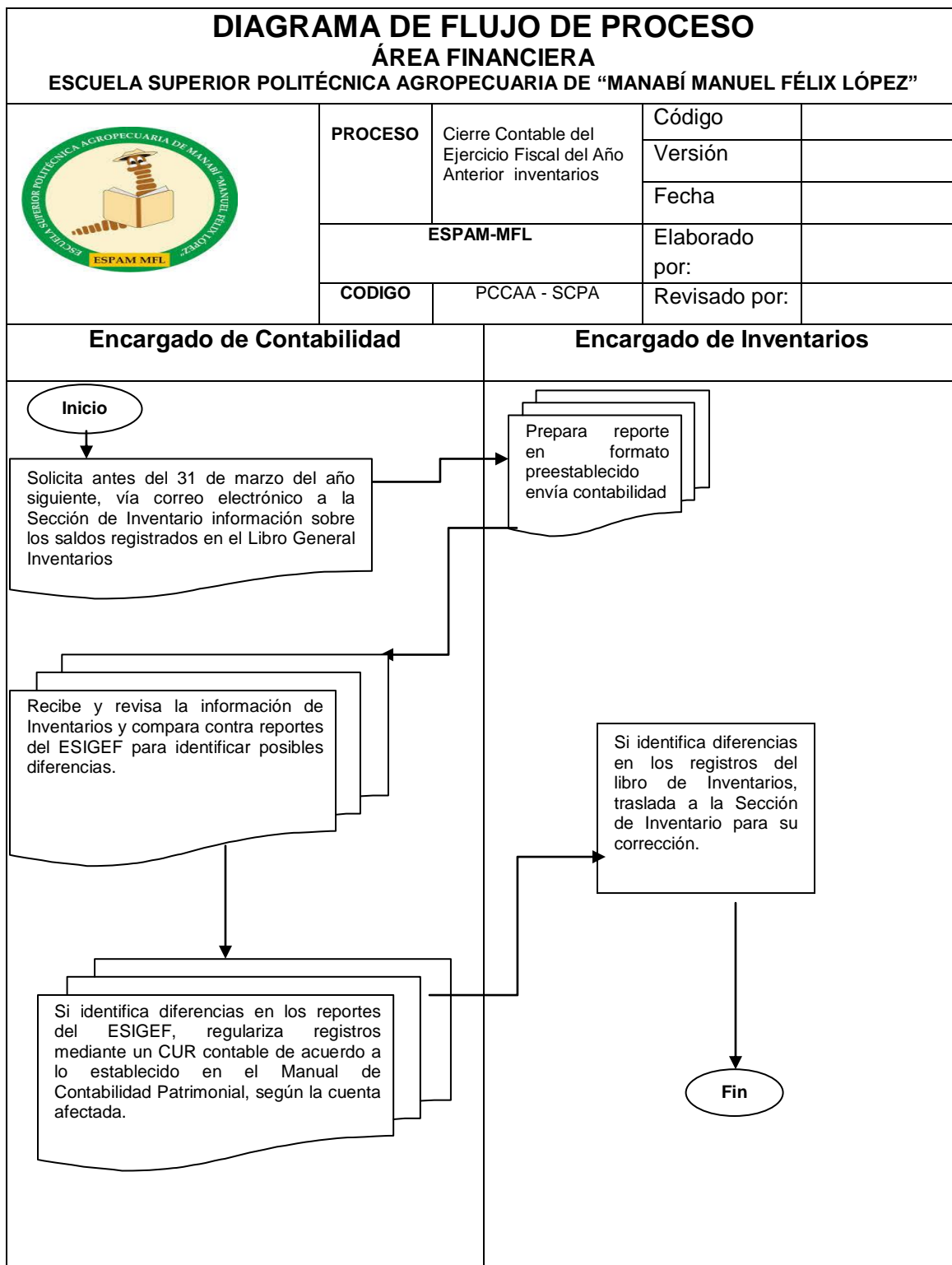


Para que se cumpla la Gestión y Ejecución Contable es indispensable se cumpla con los procesos de cierre contable del ejercicio fiscal del año anterior apertura contable del ejercicio fiscal vigente, conciliaciones bancarias, operatoria de CUR de devengado y CUR contables, elaboración de reportes contables a base del sistema de contabilidad ya que este genera los estados financieros a presentarse al fin de cada año tanto para el control como el inicio del próximo periodo de gestión.

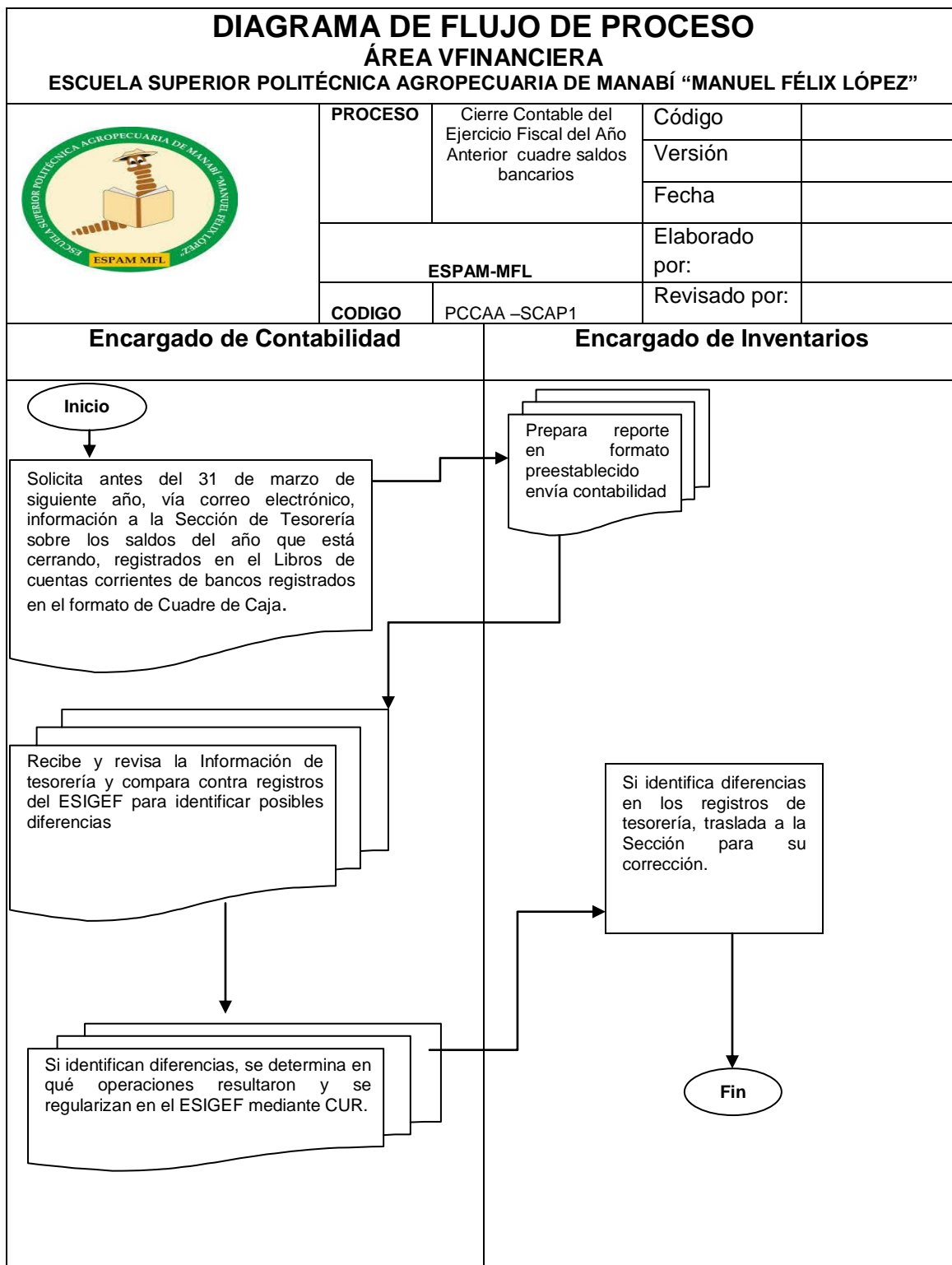
### **3.3.2. DIAGRAMAS DE FLUJO DE PROCESOS DE CONTABILIDAD**

El diagrama que se establece considera Los procesos descritos en forma individual, considerando las actividades que cada persona cumple en la sección de contabilidad o permitiendo visualizar el flujo de documentación.

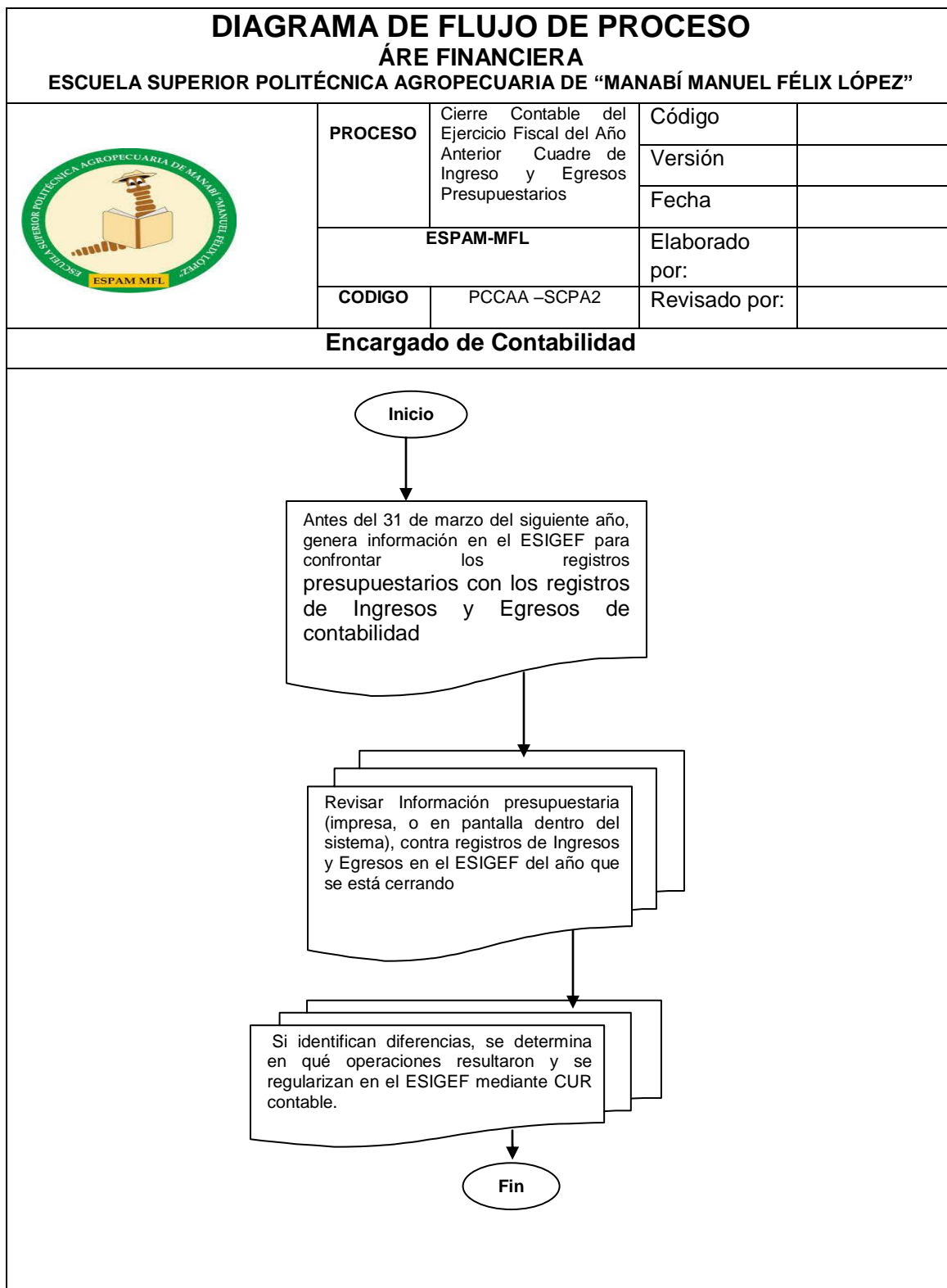
**CUADRO N°41**  
**Diagrama de proceso: Cierre Contable del Ejercicio Fiscal del Año Anterior**



**CUADRO N°42**  
**Diagrama de proceso: Cierre Contable del Ejercicio Fiscal del Año Anterior**

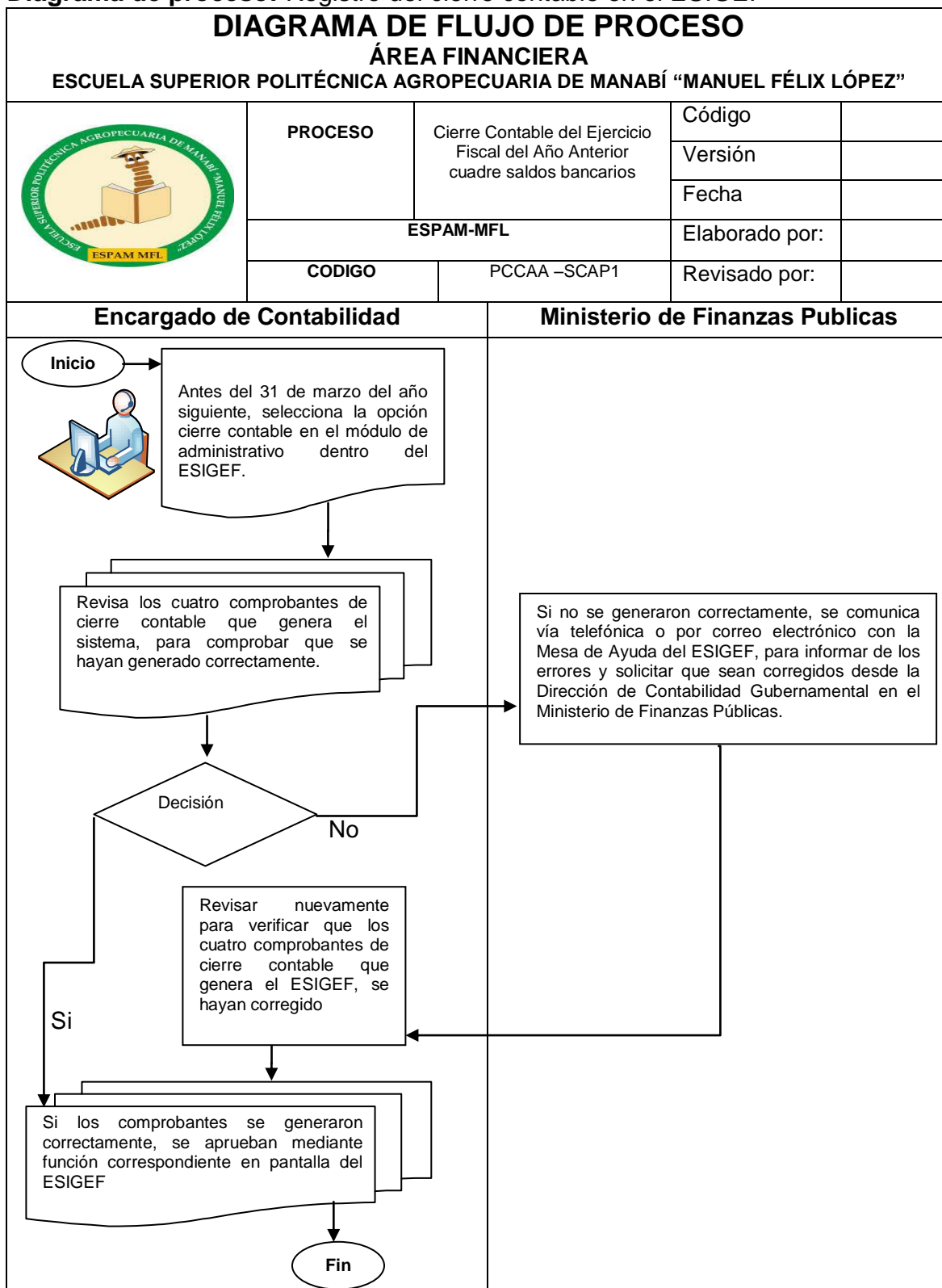


**CUADRO N°43**  
**Diagrama de proceso: Cierre Contable del Ejercicio Fiscal del Año Anterior**



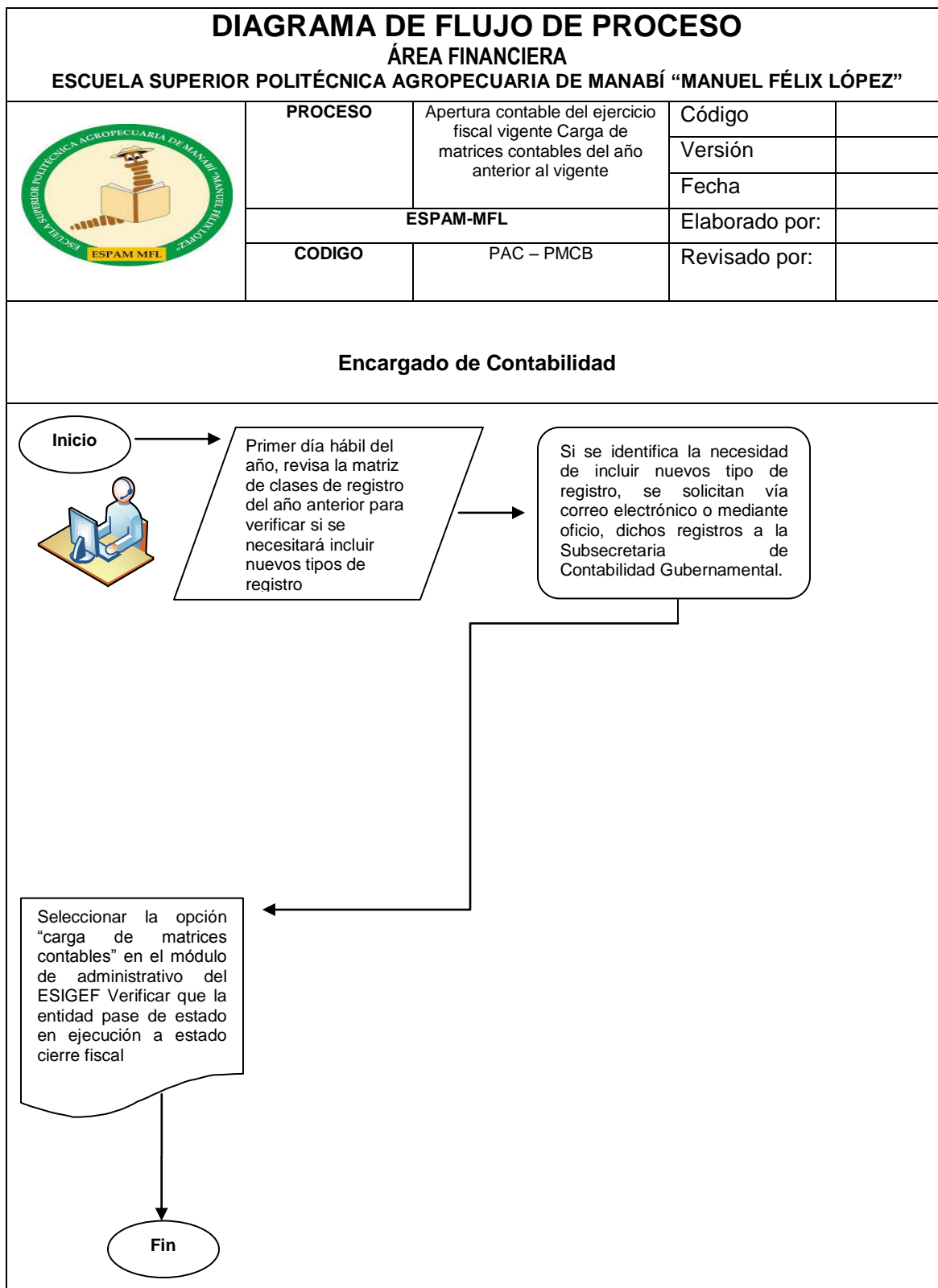
### CUADRO N°44

Diagrama de proceso: Registro del cierre contable en el ESIGEF



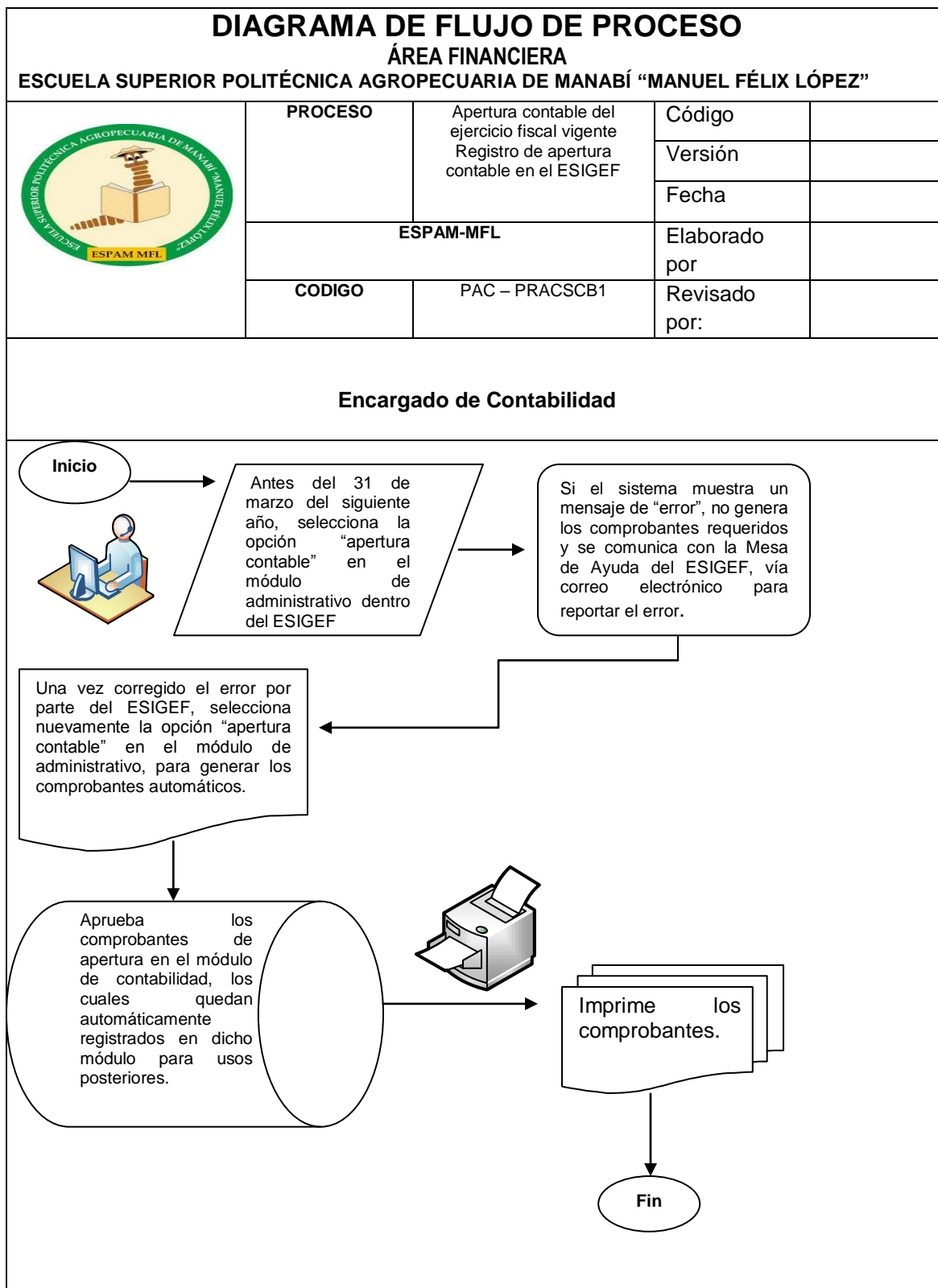
### CUADRO N°45

#### Diagrama de proceso: Apertura contable del ejercicio fiscal vigente



### CUADRO N°46

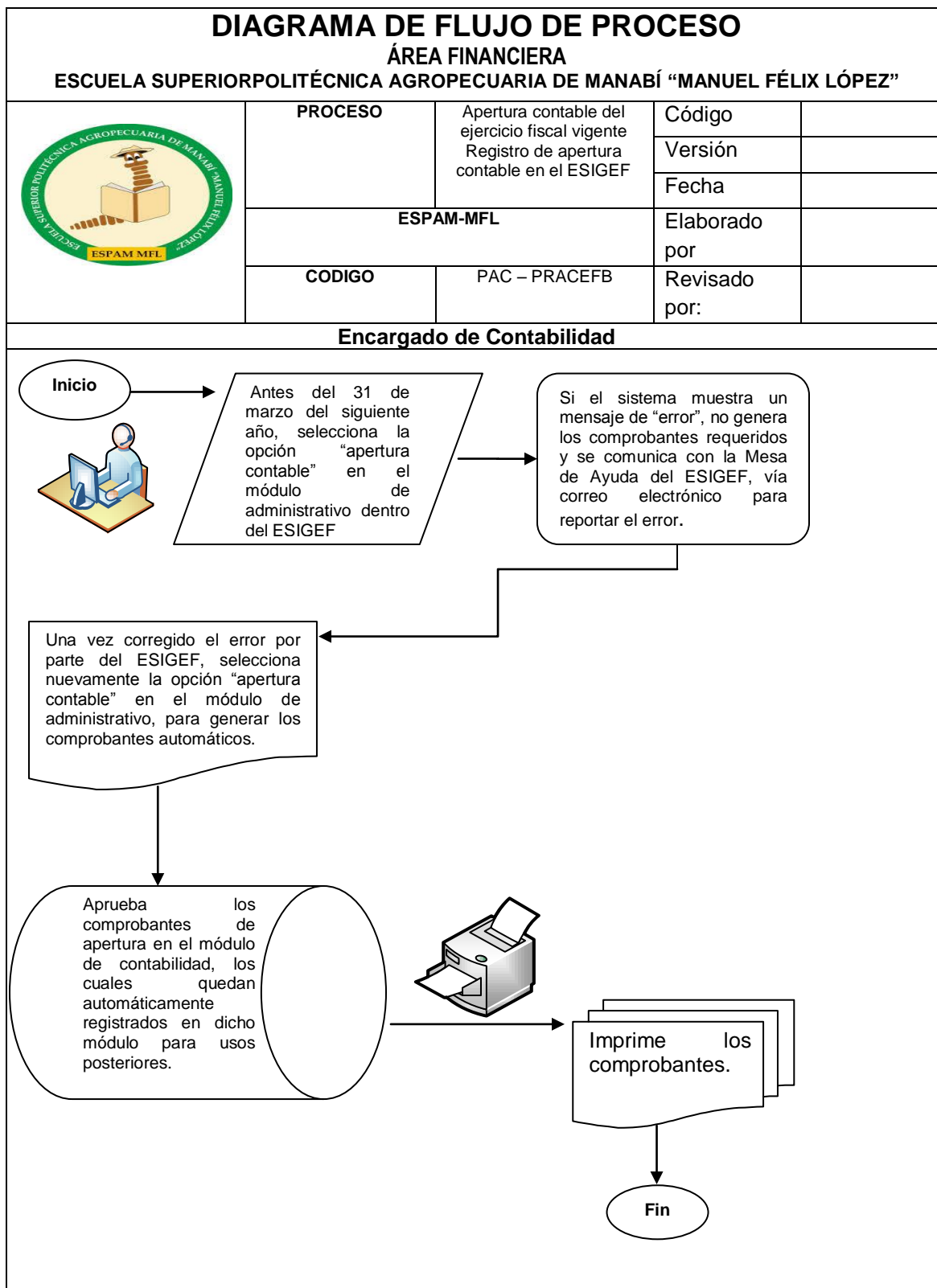
Diagrama de proceso: Apertura contable del ejercicio fiscal vigente





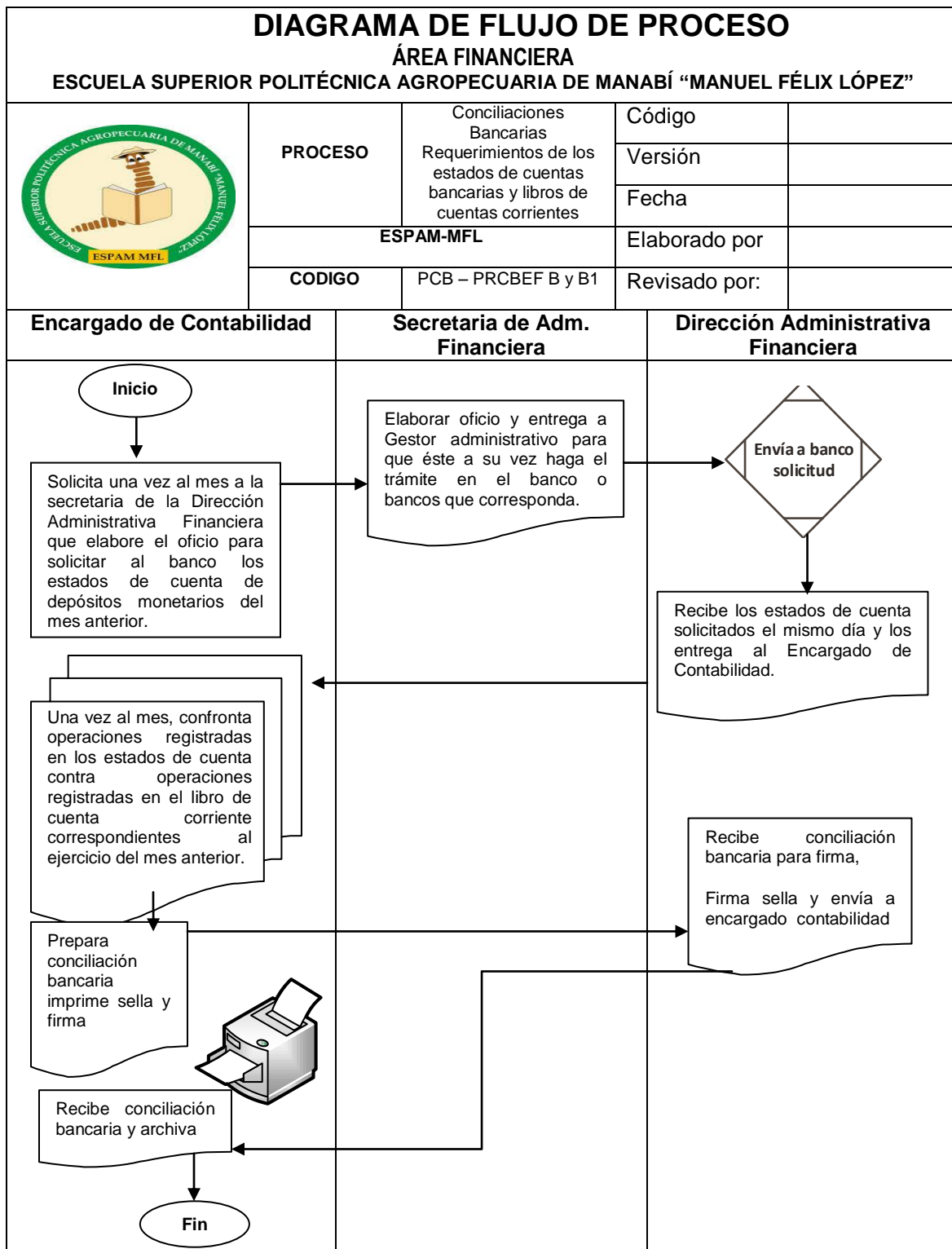
### CUADRO N°47

#### Diagrama de proceso: Apertura contable del ejercicio fiscal vigente



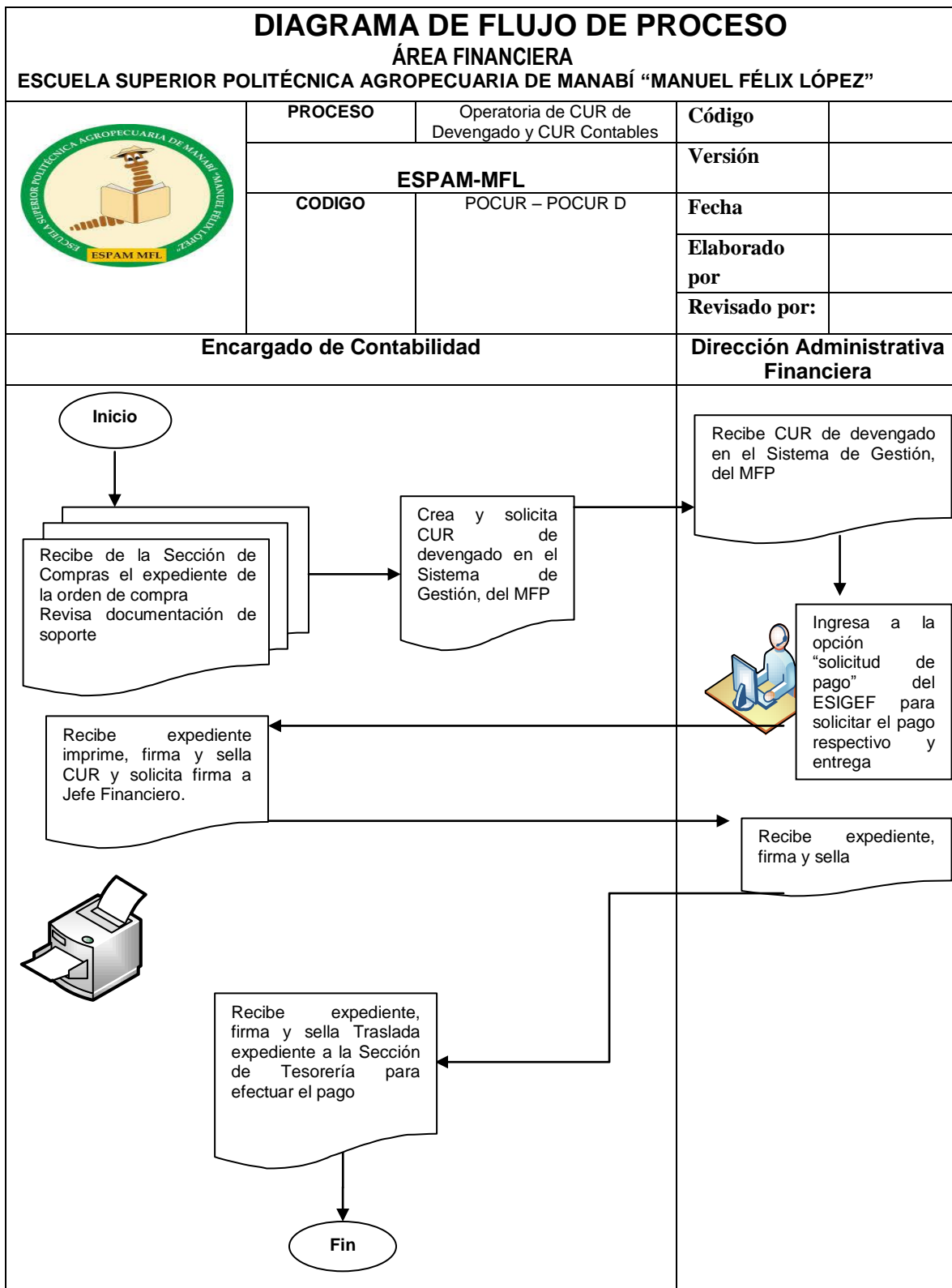
**CUADRO N°48**

**Diagrama de proceso:** Conciliaciones Bancarias Requerimientos de los estados de cuentas bancarias y libros de cuentas corrientes



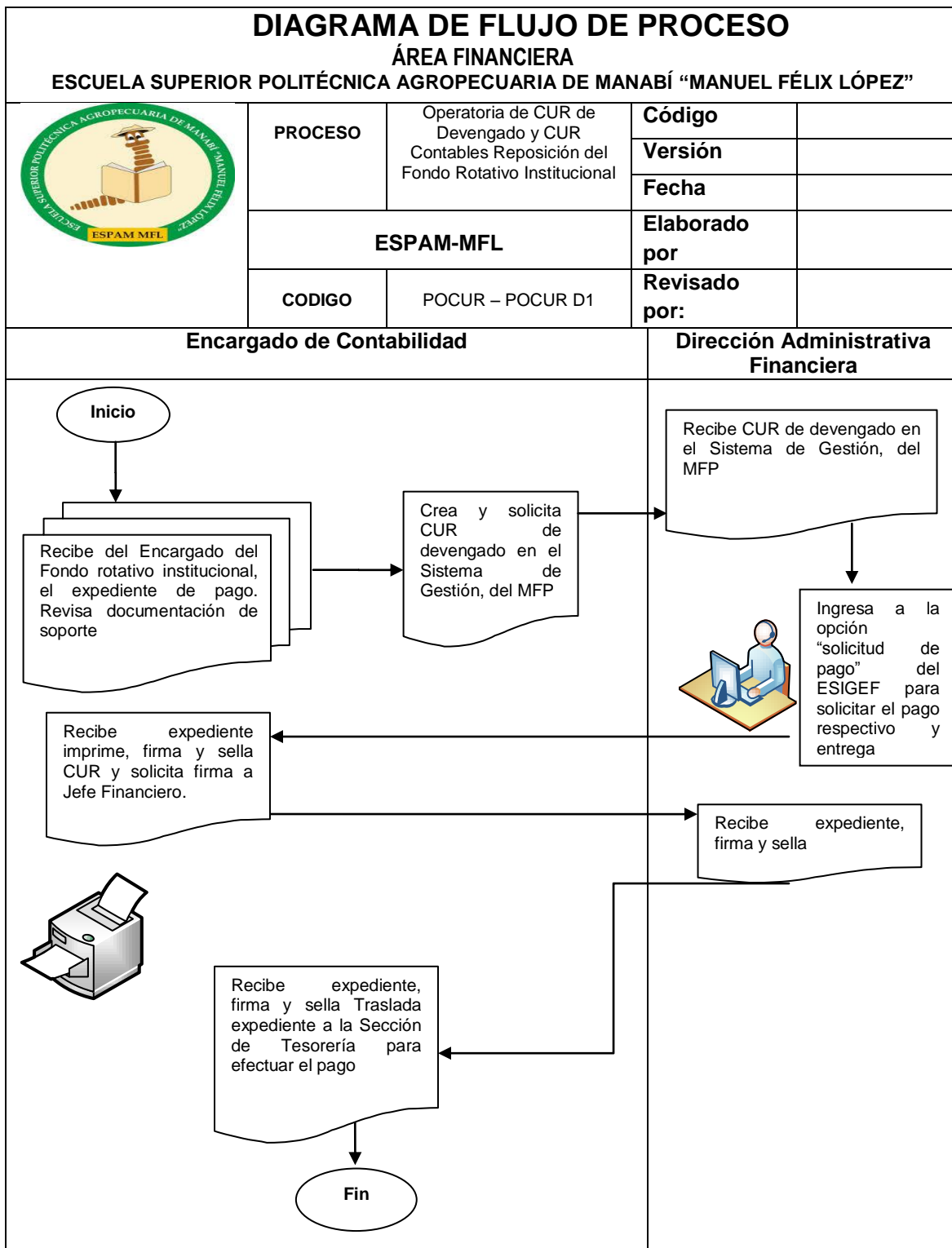
**CUADRO N°49**

**Diagrama de proceso: Operatoria de CUR de Devengado y CUR Contables**

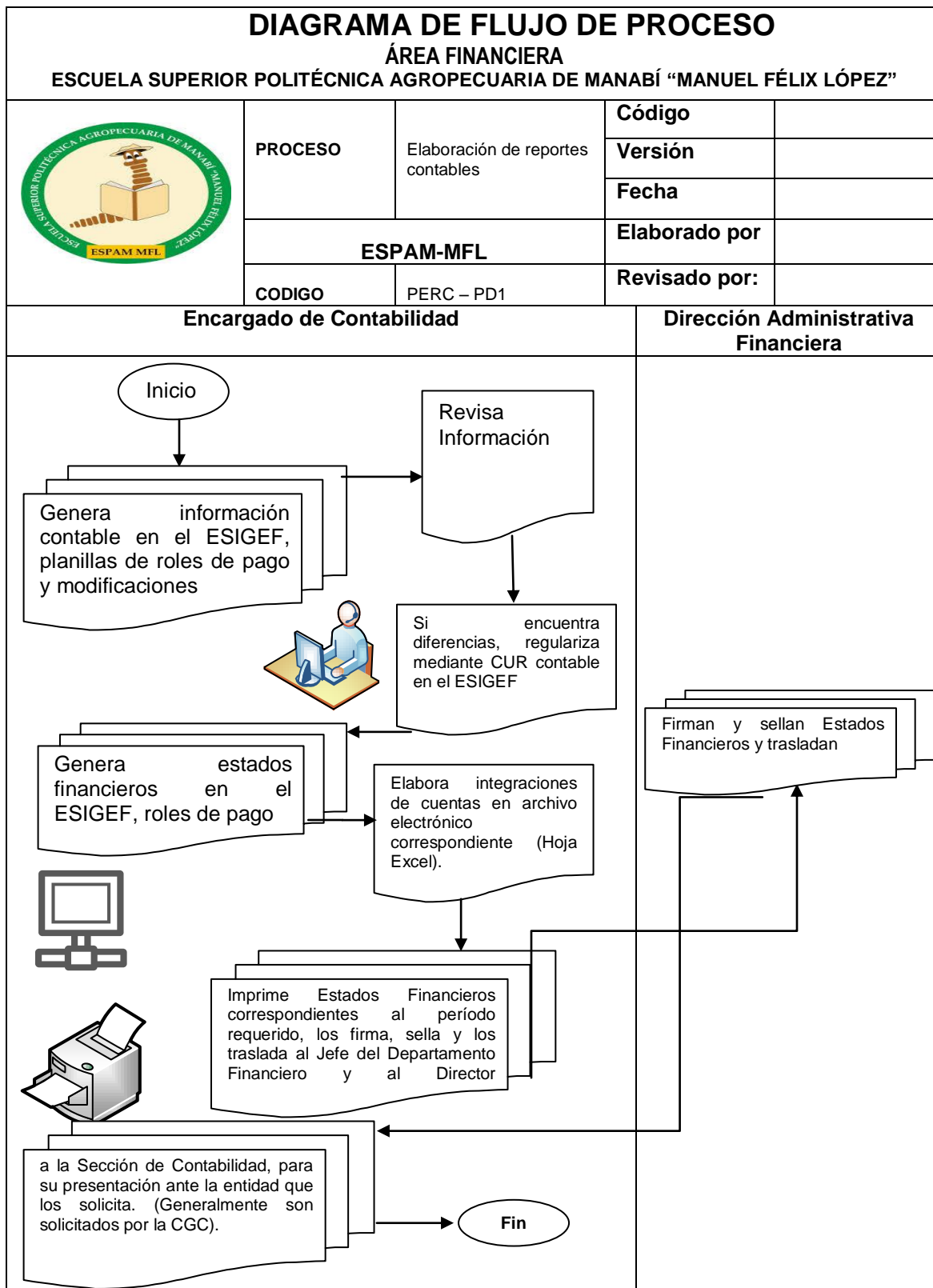


**CUADRO N°50**

**Diagrama de proceso:** Operatoria de CUR de Devengado y CUR Contables Reposición del Fondo Rotativo Institucional

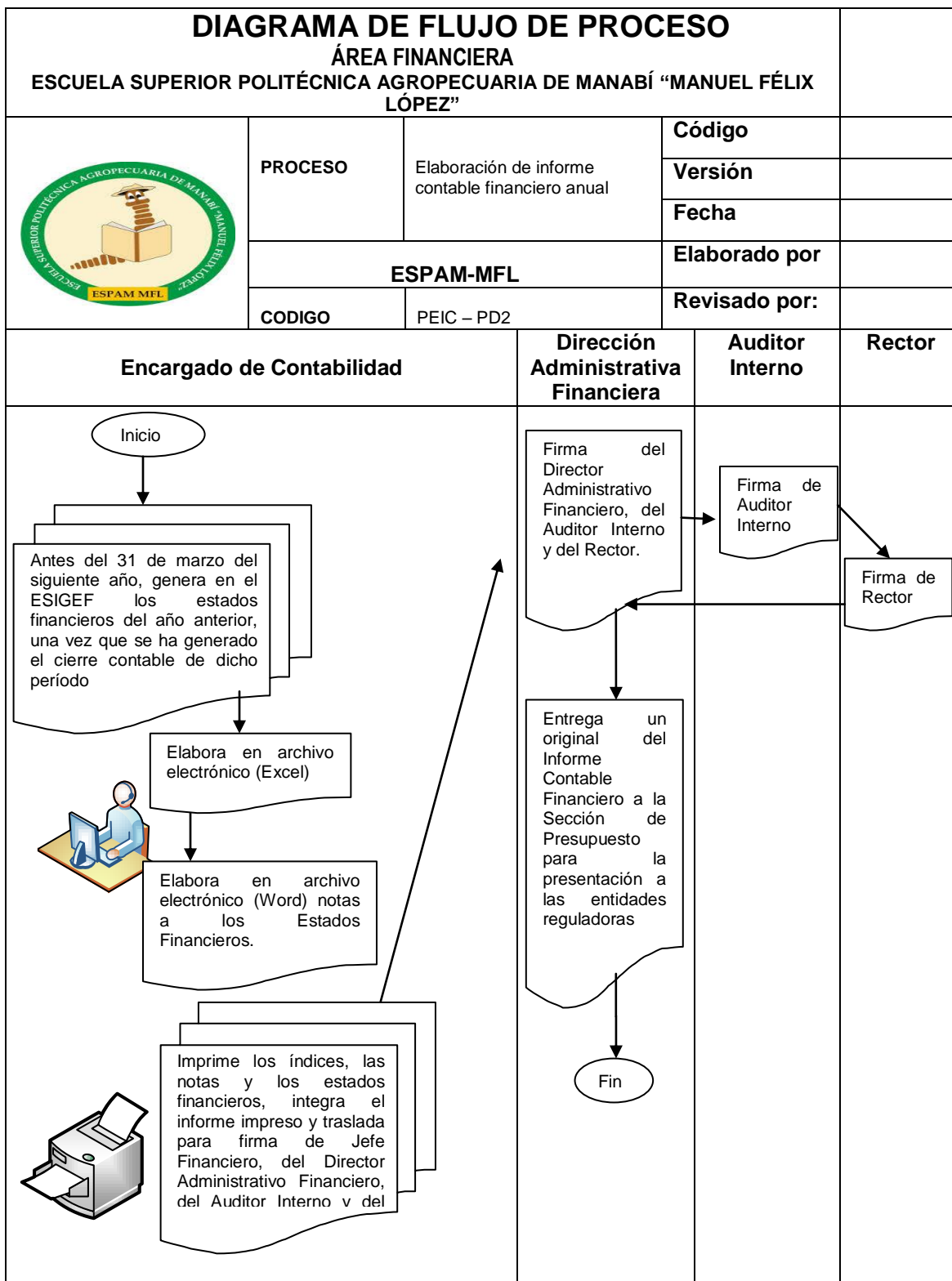


**CUADRO N°51**  
**Diagrama de proceso: Elaboración de reportes contables**



**CUADRO N°52**

**Diagrama de proceso: Elaboración de informe contable financiero anual**



### 3.3.3. INDICADORES DE PROCESOS

Es importante el contar con indicadores que permitan realizar una valoración del cumplimiento de las actividades que se realizan en cada proceso, los que se fijan de conformidad con la tareas que se realizan, para el caso de los procesos que se realizan en la sección de contabilidad en la Gestión y Ejecución Contable, se enfocan en:

1. Cambios de renglón/ Número de renglones registrados
2. % de valores no considerados en el gasto
3. % de Reformas contables
4. Conciliaciones Bancarias

Indicadores que se los integran en un formato diseñado por las investigadoras del estudio realizado y sustentado en materia de gestión por procesos y que resume la propuesta del manual de funciones, integrando en este formato todos los aspectos que serán considerados al momento de realizar la socialización en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria Manuel Félix López, que sin ser la panacea, constituye el punto de apoyo para capacitar en materia de gestión por procesos y un instrumento que permita y facilite la mejor comprensión de las actividades y tareas que cada servidor debe realizar en el área de trabajo de su competencia y la importancia que este tiene en la consecución de las metas y objetivos propuestos por la entidad.

A más de constituir un aval en el mejoramiento de sus competencias personales, le permite al empleado buscar la mejora en su actividad en beneficio de la organización lo cual y lo que es importante saber que da

servicio de calidad al cliente y usuario de la Organización y que el aporta positivamente para este logro.

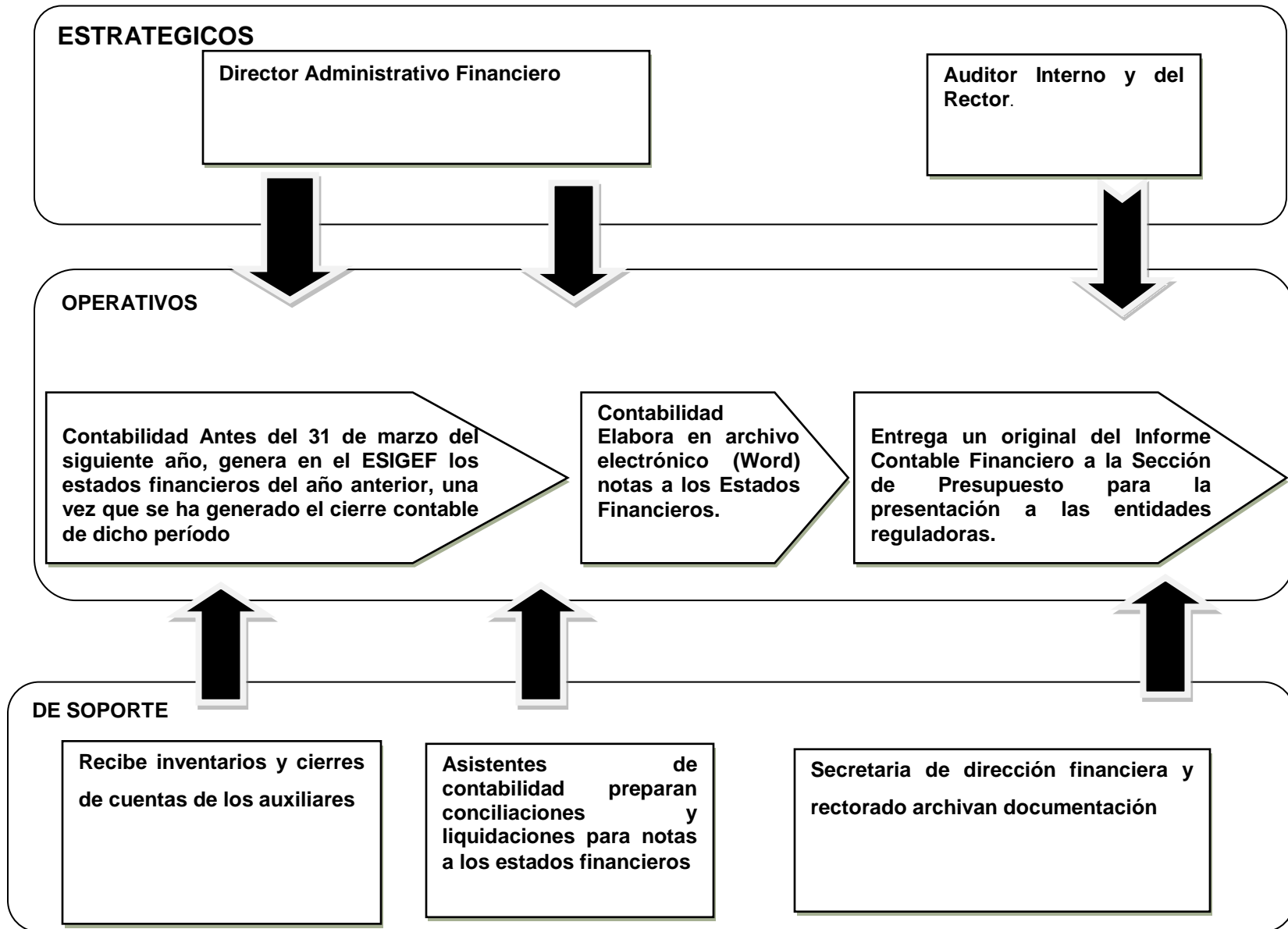
## FICHA DE EVALUACIÓN POR MACROPROCESO

**Cuadro 53. Ficha de evaluación macro procesos gestión y ejecución contabilidad**

<b>PROCESO: presupuesto operativo anual</b>		<b>PROPIETARIO:</b> Encargado de Contabilidad
<b>MISION:</b> Asegurar que el presupuesto operativo anual se cierre y apertura adecuadamente, estableciendo los registros contables y realicen los registros que proporcionen información adecuada y pertinente para la elaboración de los estados financieros y su presentación		DOCUMENTACION. POA. ESIGEF,CUENTAS BANCARIAS. CONCILIACIONES BANCARIAS ,ESTDOS FINANCIEROS
<b>ALCANCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>EMPIEZA:</b> presupuesto operativo anual</li> <li>• <b>INCLUYE:</b> Apertura de cuentas legalización</li> <li>• <b>TERMINA:</b> Presentación de estados financieros o</li> </ul>	
<b>ENTRADA:</b> Presupuesto operativo anual aprobado		
<b>INSUMOS:</b> solicitudes de requerimiento de gastos y comprobantes de ingreso		
<b>SALIDAS:</b> Comprobantes de compras y afectación presupuestaria		
<b>CLIENTES :</b> ORGANIZCION FUNCIONAL ALUMNADO		
<b>INSPECCIONES :</b> Dirección Administrativa Financiera ANUAL EXTERNA: CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO , MINISTERIO DE FINANZAS		<b>REGISTROS:</b> Registro analítica del presupuesto por tipo de gasto . Registro ESIGEF
<b>VARIABLES DE CONTROL:</b>  Analítica del presupuesto del gastos Comprobantes Únicos de Compras		<b>INDICADORES:</b> 1.- Cambios de renglón/ Numero de renglones registrados 2. % de valores no considerados en el gasto 3. % de Reformas contables 4.- Conciliaciones Bancarias

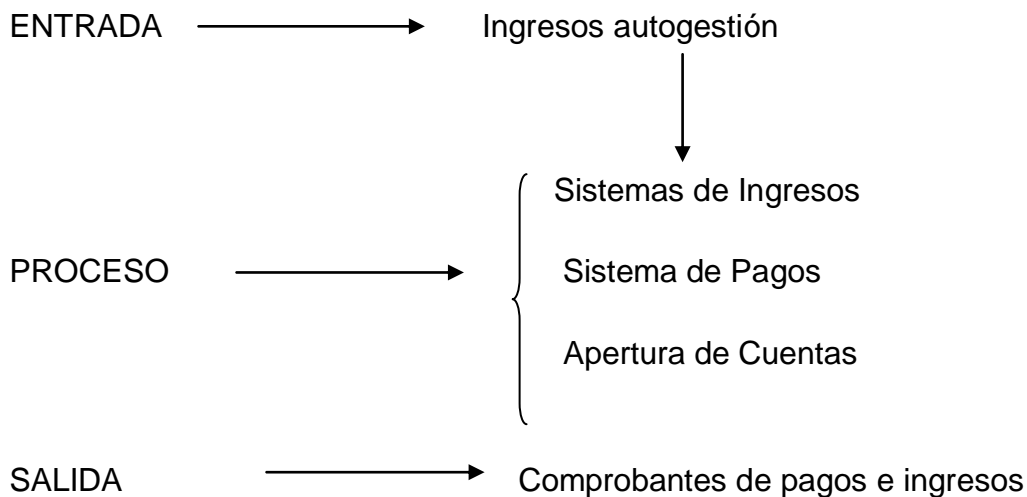


## MAPA DE MACROPROCESOS CONTABILIDAD



### 3.4. PROCESO DE TESORERIA

#### 3.4.1. DESCRIPCION: ENTRADA, PROCESO, SALIDA DE TESORERIA



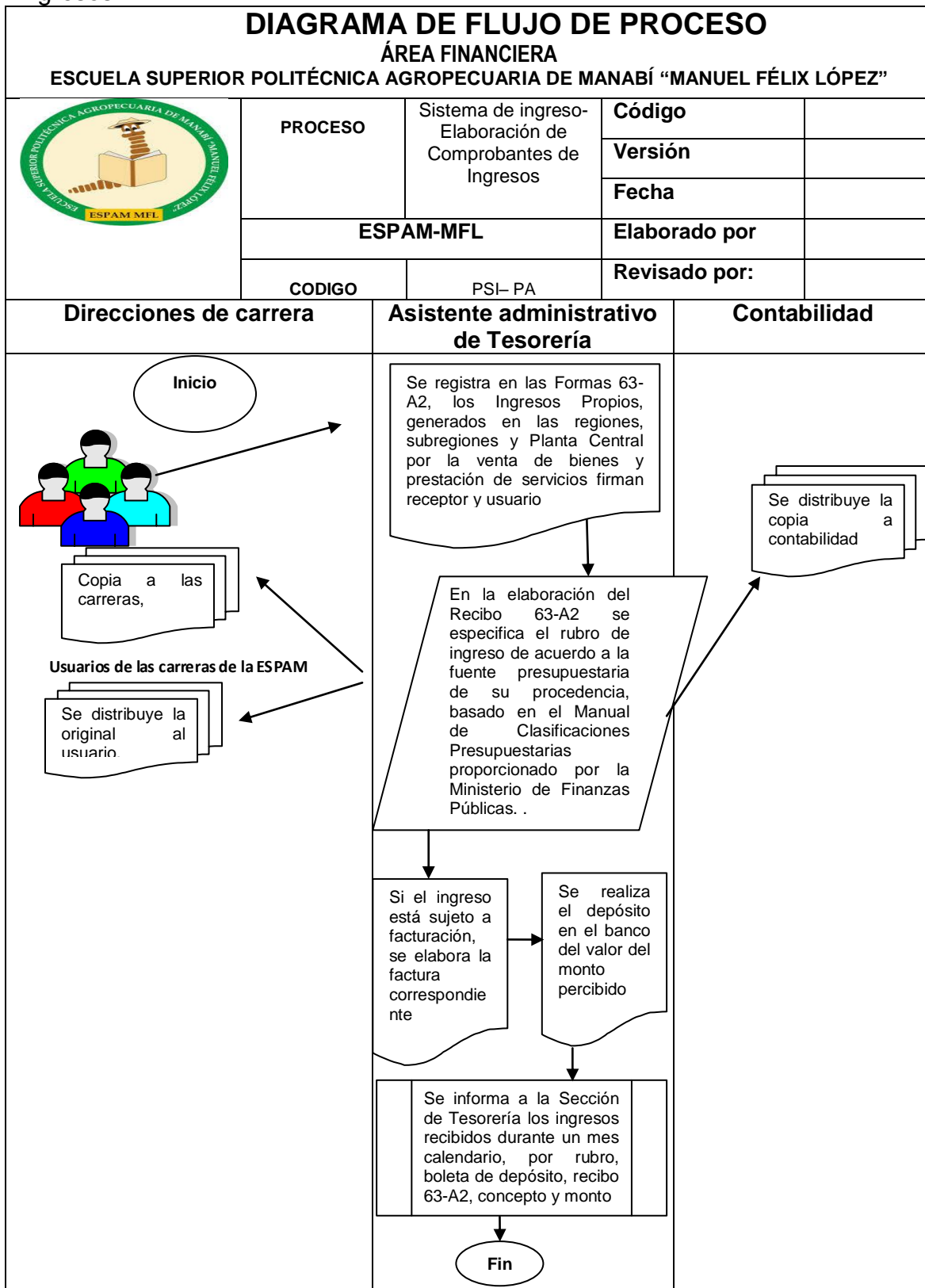
Para que se cumpla la Gestión y Ejecución de Tesorería es indispensable se cumpla con los procesos de cierre contable del ejercicio fiscal del año anterior apertura contable del ejercicio fiscal vigente, conciliaciones bancarias, operatoria de CUR de devengado y CUR contables, elaboración de reportes contables a base del sistema de contabilidad ya que este genera los estados financieros a presentarse al fin de cada año tanto para el control como el inicio del próximo periodo de gestión.

#### 3.4.2. DIAGRAMAS DE FLUJO DE PROCESOS DE TESORERIA

El diagrama que se establece considera Los procesos descritos en forma individual, considerando las actividades que cada persona cumple en la sección de contabilidad o permitiendo visualizar el flujo de documentación.

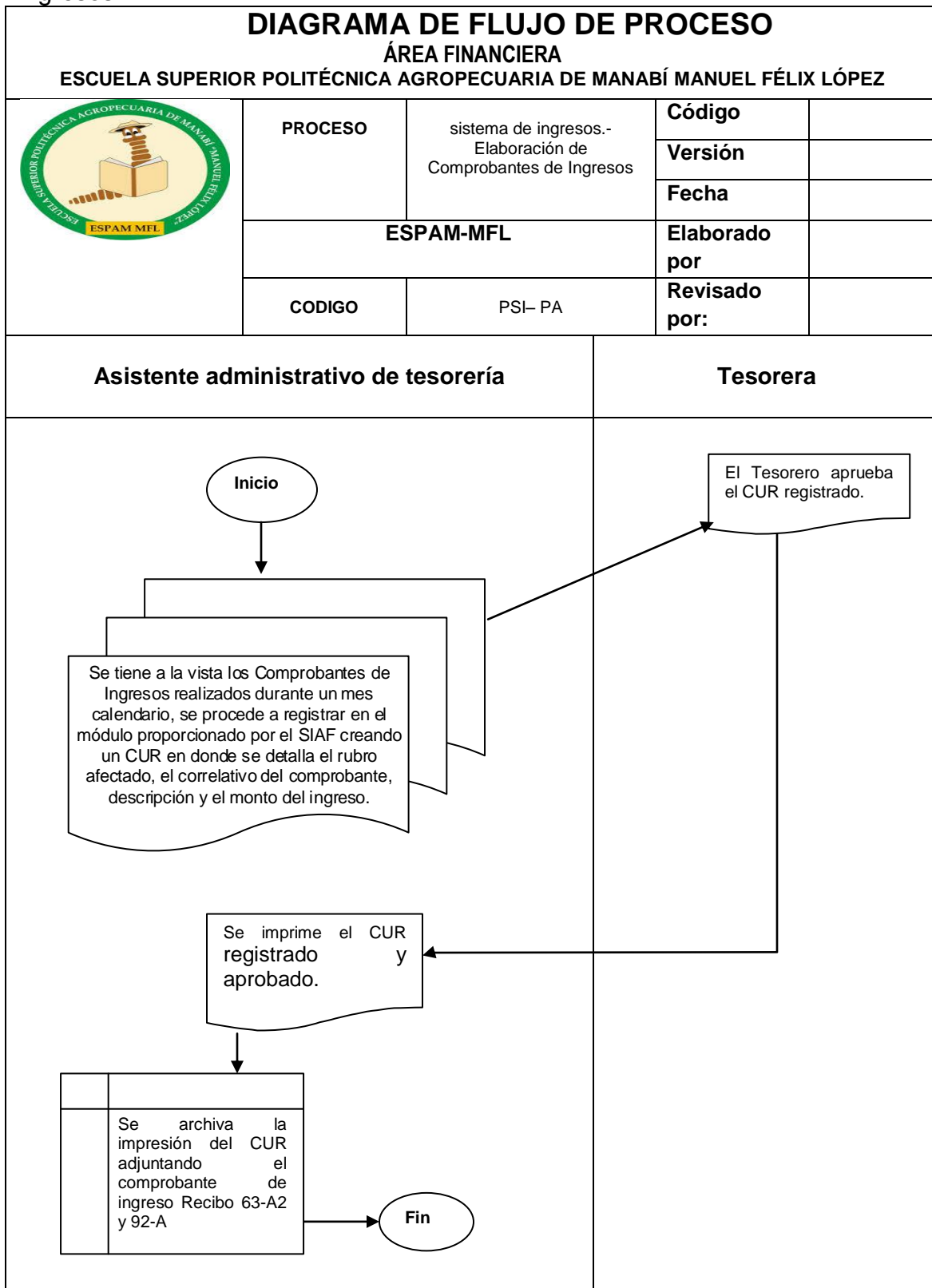
**CUADRO N°54**

**Diagrama de proceso: Sistema de ingresos- Elaboración de Comprobantes de Ingresos**



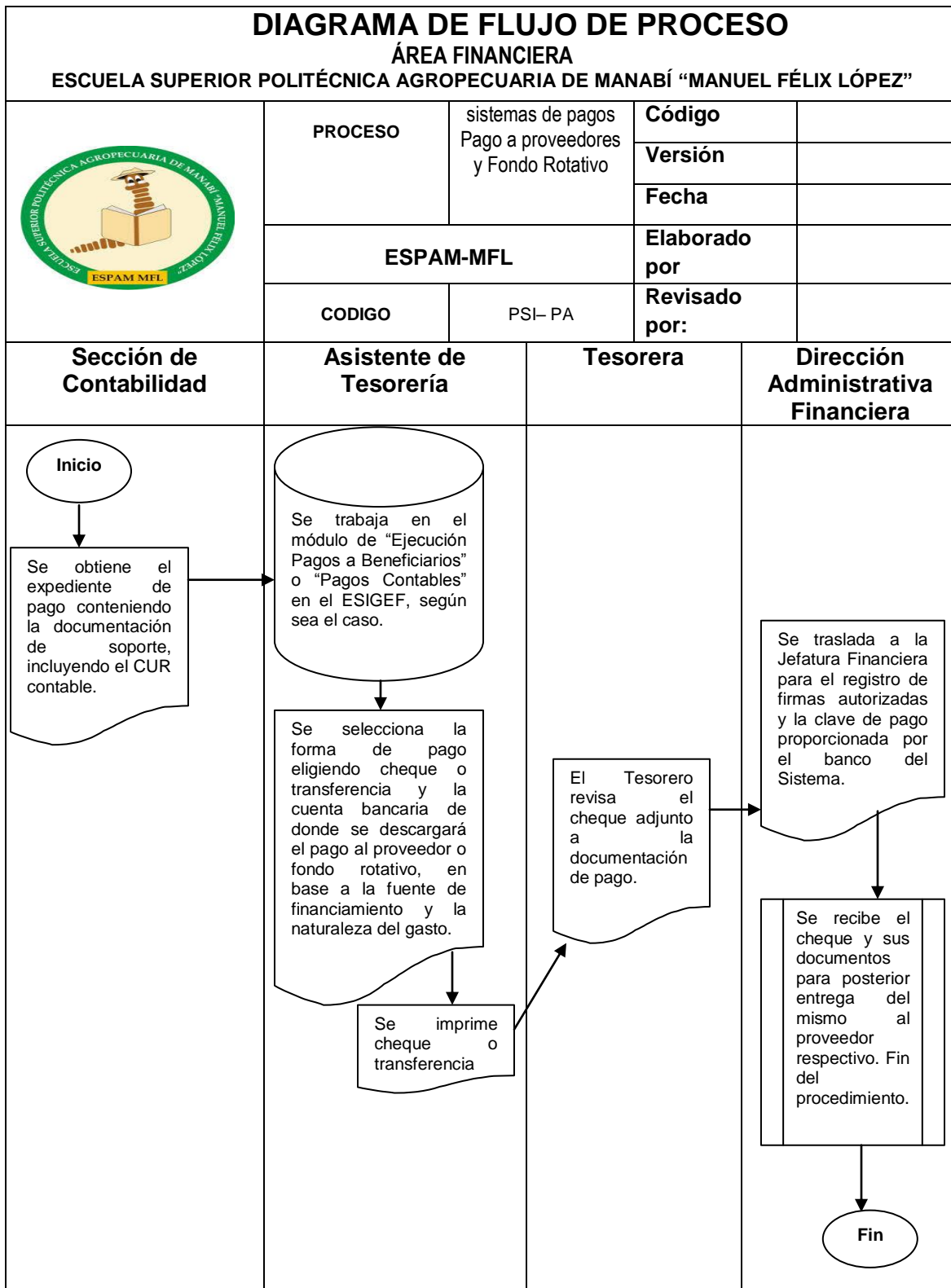
**CUADRO N°55**

**Diagrama de proceso:** Sistema de ingreso - Elaboración de Comprobantes de Ingresos



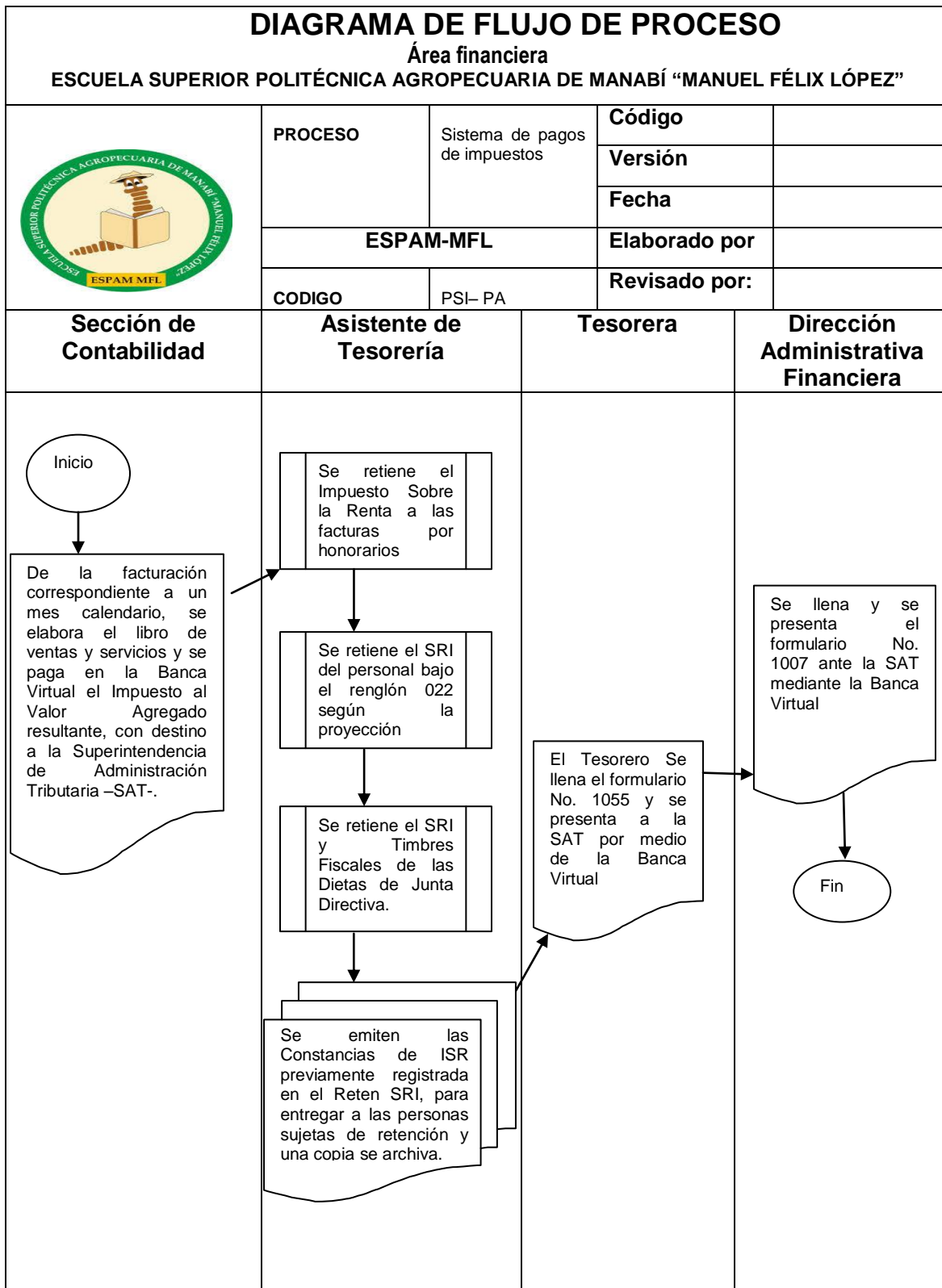
**CUADRO N°56**

**Diagrama de proceso: Sistemas de pagos Pago a proveedores y Fondo Rotativo**



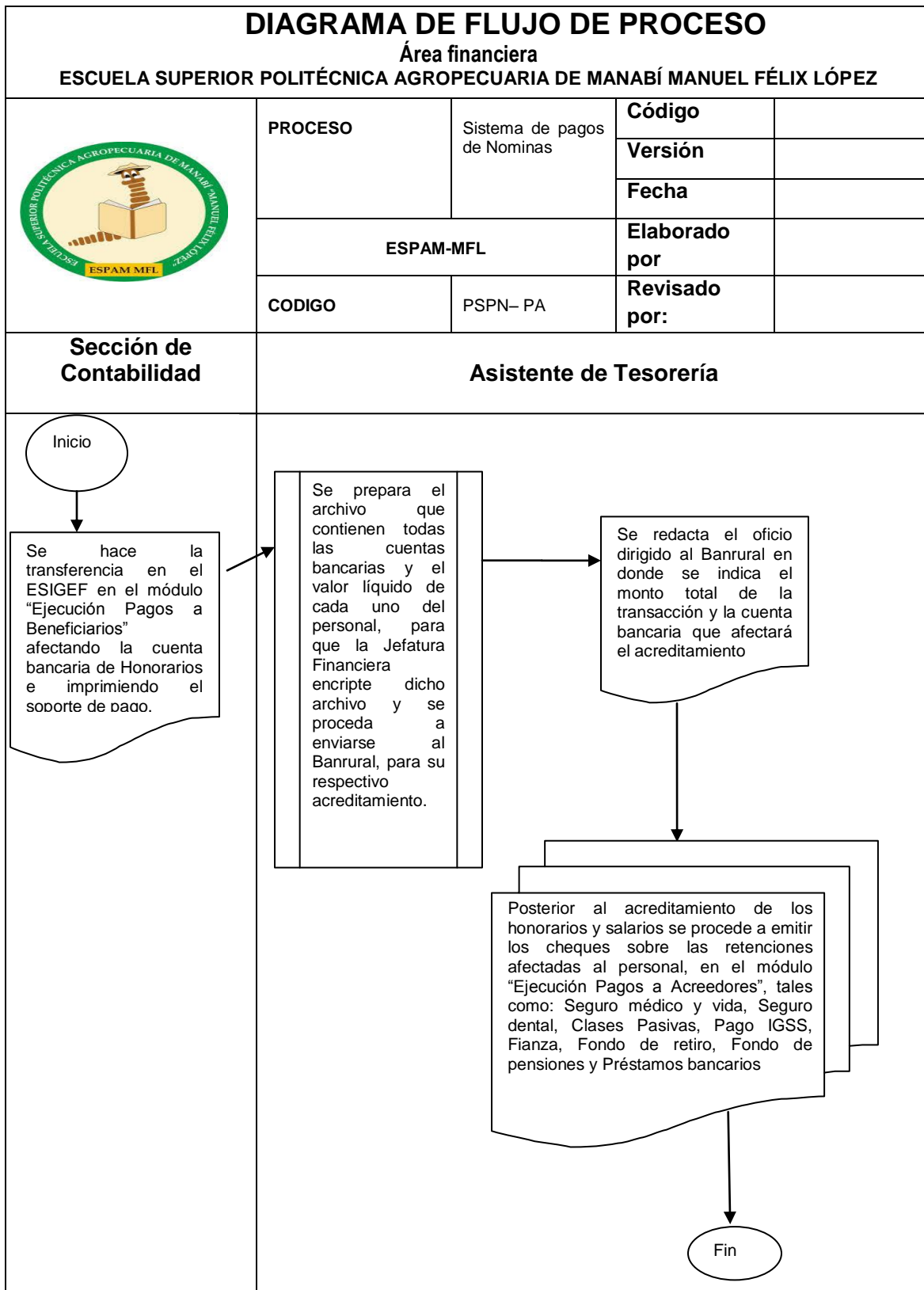
**CUADRO N°57**

**Diagrama de proceso: Sistema de pagos de impuestos**



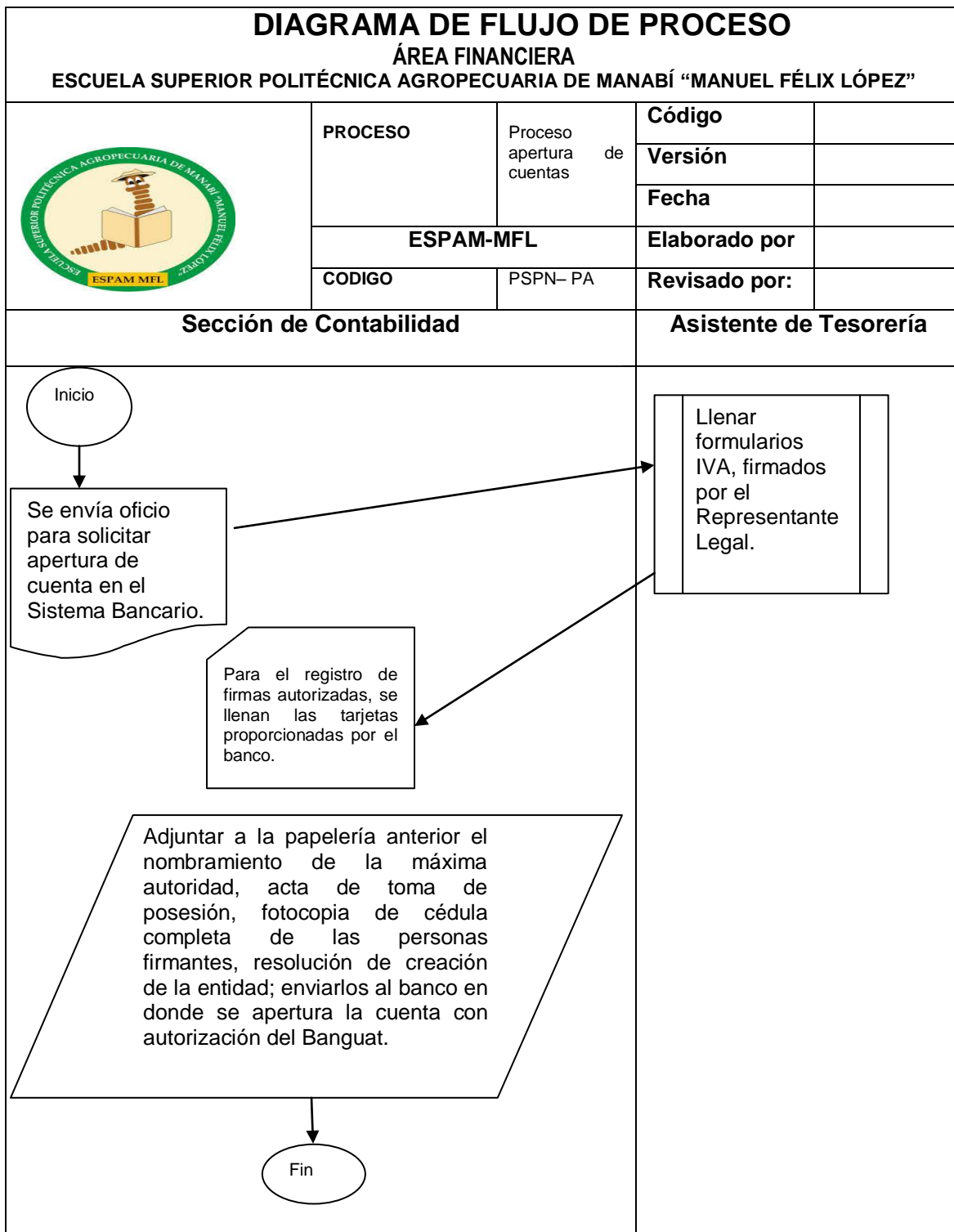
**CUADRO N°58**

**Diagrama de proceso: Sistema de pagos de Nominas**



**CUADRO N°59**

**Diagrama de proceso:** Proceso apertura de cuentas





### 3.4.3. INDICADORES DE PROCESOS

Es importante el contar con indicadores que permitan realizar una valoración del cumplimiento de las actividades que se realizan en cada proceso, los que se fijan de conformidad con la tareas que se realizan, para el caso de los procesos que se realizan en la sección de contabilidad en la Gestión y Ejecución Contable, se enfocan en:

1. % de ingresos al mes / ingresos totales
2. % de valores no considerados en el gasto
3. % de Reformas contables
4. Informes de Tesorería

Indicadores que se los integraran en un formato diseñado por las investigadoras del estudio realizado y sustentado en materia de gestión por procesos y que resume la propuesta del manual de funciones, integrando en este formato todos los aspectos que serán considerados al momento de realizar la socialización en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria Manuel Félix López, que sin ser la panacea, constituye el punto de apoyo para capacitar en materia de gestión por procesos y un instrumento que permita y facilite la mejor comprensión de las actividades y tareas que cada servidor debe realizar en el área de trabajo de su competencia y la importancia que este tiene en la consecución de las metas y objetivos propuestos por la entidad.

A más de constituir un aval en el mejoramiento de sus competencias personales, le permite al empleado buscar la mejora en su actividad en beneficio de la organización lo cual y lo que es importante saber que da

servicio de calidad al cliente y usuario de la Organización y que el aporta positivamente para este logro.

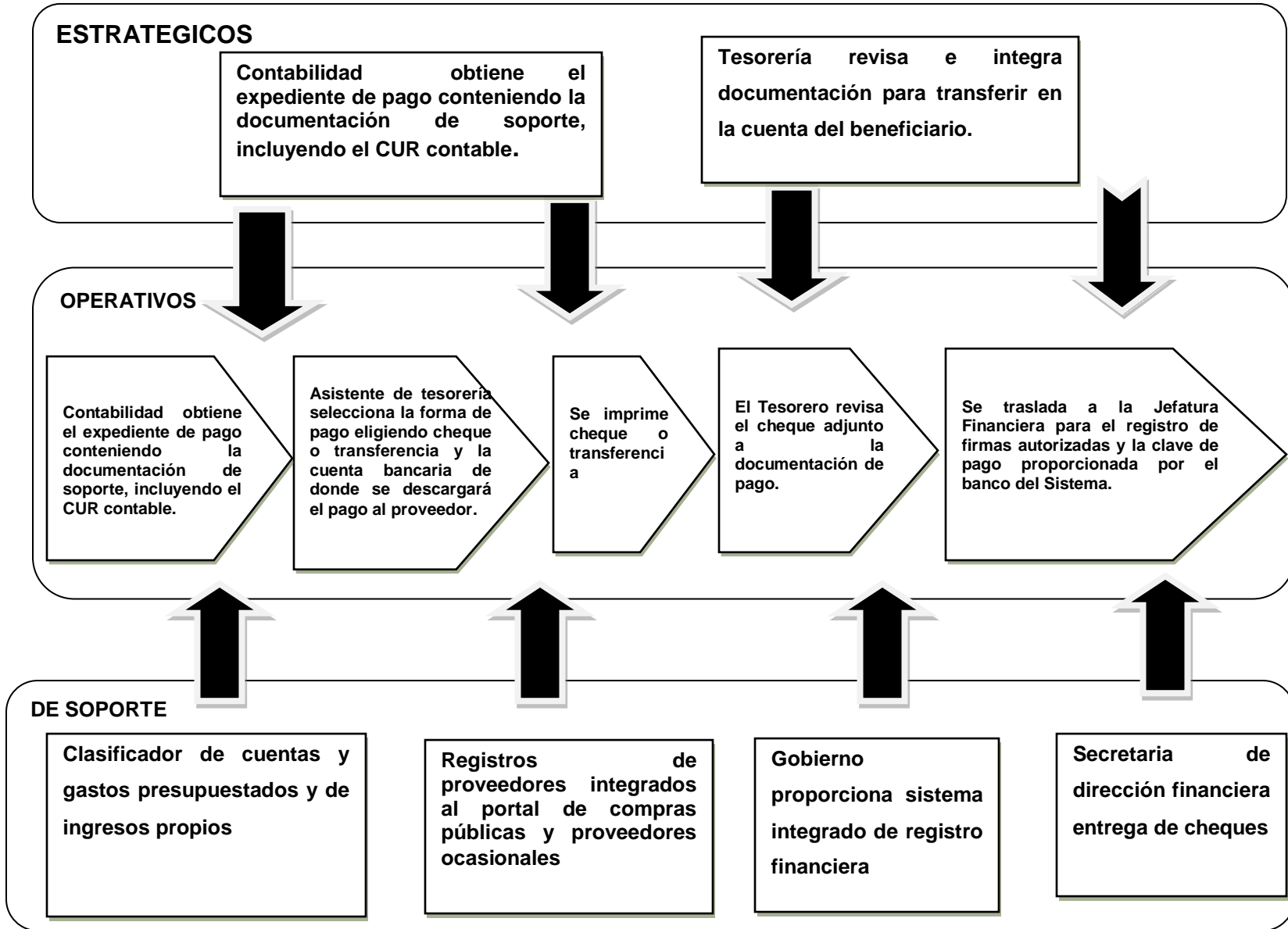
## FICHA DE EVALUACIÓN POR MACROPROCESO

**Cuadro 60**

### Ficha de evaluación macro procesos gestión y ejecución tesorería

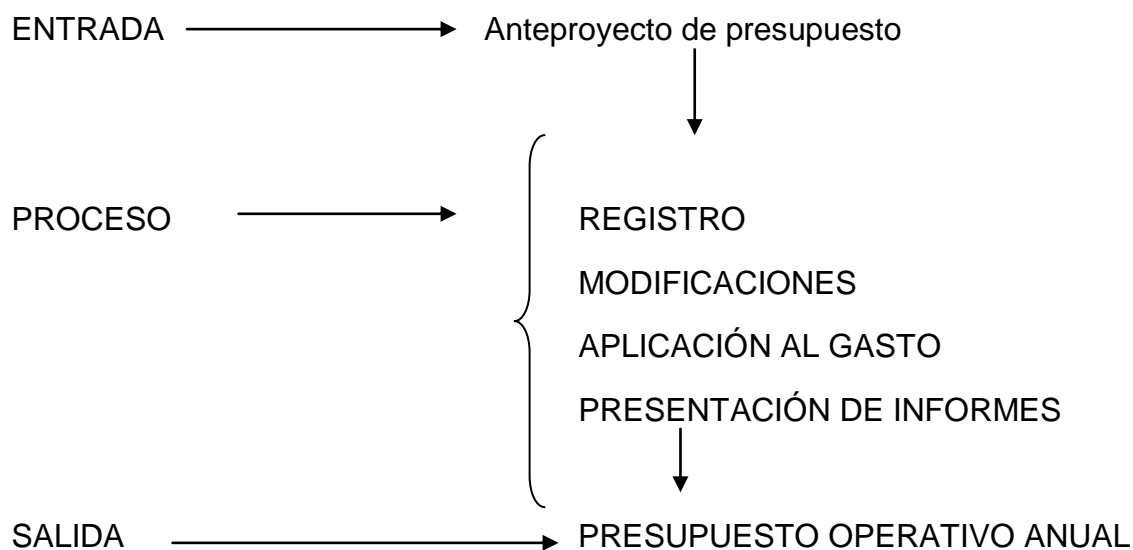
<b>PROCESO:</b> presupuesto operativo anual		<b>PROPIETARIO:</b> Encargado de Tesorería	
<b>MISION:</b> Asegurar que el presupuesto operativo anual se cierre y apertura adecuadamente, estableciendo los registros contables y realicen los registros que proporcionen información adecuada y pertinente para la elaboración de los estados financieros y su presentación		DOCUMENTACION .Comprobantes de Ingreso, Gasto, CUR, pago de nomina, reposición de fondo rotativo	
<b>ALCANCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>EMPIEZA:</b> Comprobante de ingreso, y de pago</li> <li>• <b>INCLUYE:</b> retenciones, pago del IVA e Impuestos reportes ESIGEF</li> <li>• <b>TERMINA:</b> Presentación de informes para estados financieros</li> </ul>		
<b>ENTRADA:</b> Ingresos autogestión y operativo anual aprobado			
<b>INSUMOS:</b> solicitudes de requerimiento de gastos y comprobantes de ingreso			
<b>SALIDAS:</b> Comprobantes de pago y comprobantes e retenciones impuestos			
<b>CLIENTES :</b> ORGANIZACION FUNCIONAL ALUMNADO			
<b>INSPECCIONES :</b> Dirección Administrativa Financiera ANUAL EXTERNA: CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO , MINISTERIO DE FINANZAS		<b>REGISTROS:</b> Modulo de ejecución del gasto . Registro ESIGEF	
<b>VARIABLES DE CONTROL:</b>		<b>INDICADORES:</b>	
Modulo ejecución del gasto y comprobantes pre numerado		1. % de ingresos al mes / ingresos totales	
Comprobantes Únicos de Compras		2. % de valores no considerados en el gasto	
		3. % de Reformas contables	
		4. Informes de Tesorería	

# MAPA DE MACROPROCESOS TESORERIA



### 3.5. PROCESO DE PRESUPUESTO

#### 3.5.1. DESCRIPCION: ENTRADA, PROCESO, SALIDADE PRESUPUESTO



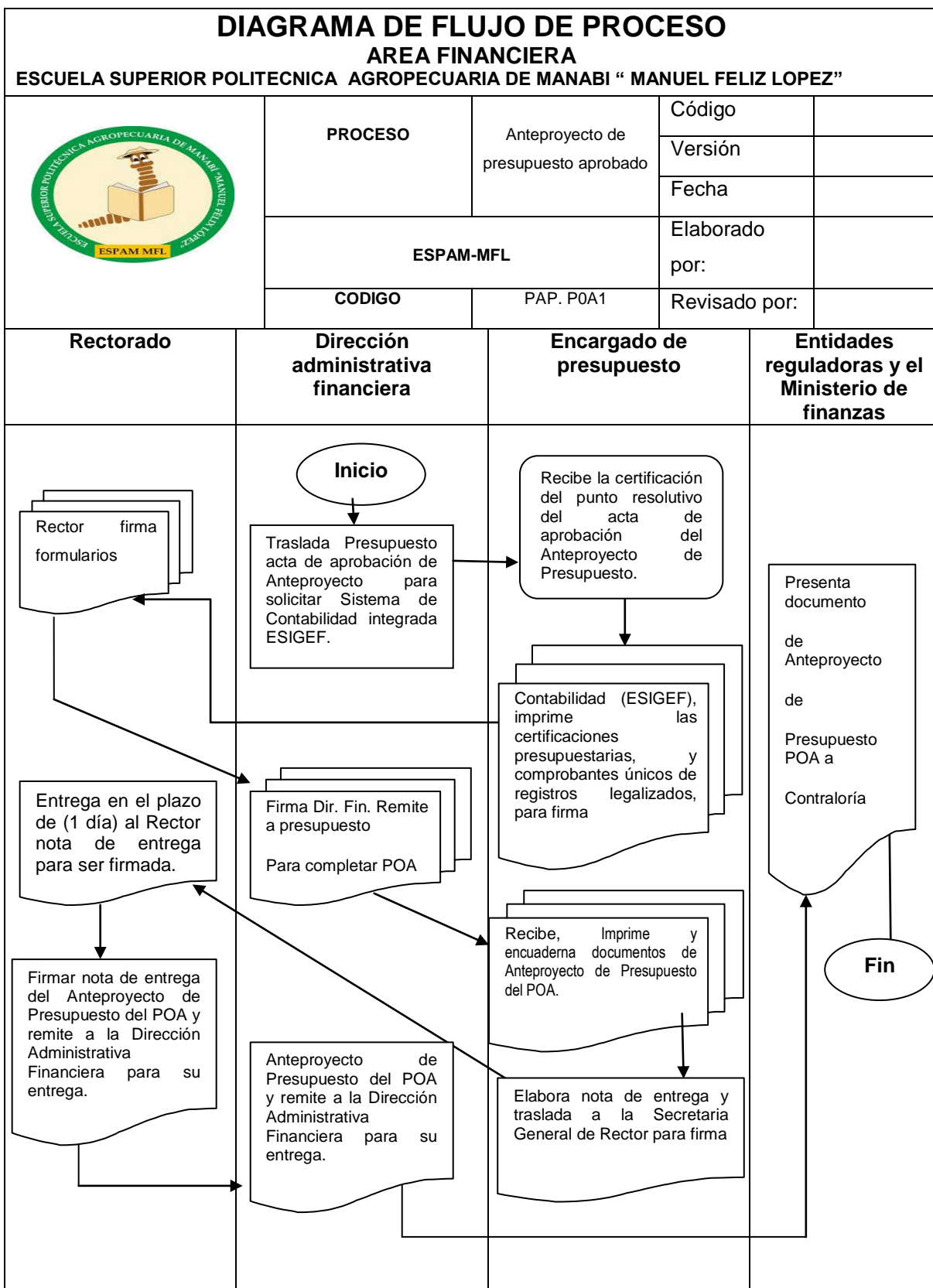
Para que se cumpla la Gestión y Ejecución Presupuestaria es indispensable se cumpla con los procesos de aprobación, registro y modificaciones para concluir con el presupuesto operativo anual, base del sistema de contabilidad ya que este genera los ingresos por orígenes, del presupuesto general del estado e ingresos propios, valores que sustentan los gastos que la entidad incurre para su normal funcionamiento, actividad que es constante y periódica.

#### 3.5.2. DIAGRAMAS DE FLUJO DE PROCESOS DE PRESUPUESTO

El diagrama que se establece considera las fases de aprobación, registró modificaciones, aplicación al gasto y presentación de informes, en forma individual considerando las actividades que cada persona cumple en la sección de presupuesto permitiendo visualizar el flujo de documentación las personas responsables y el proceso seguido hasta la finalización.

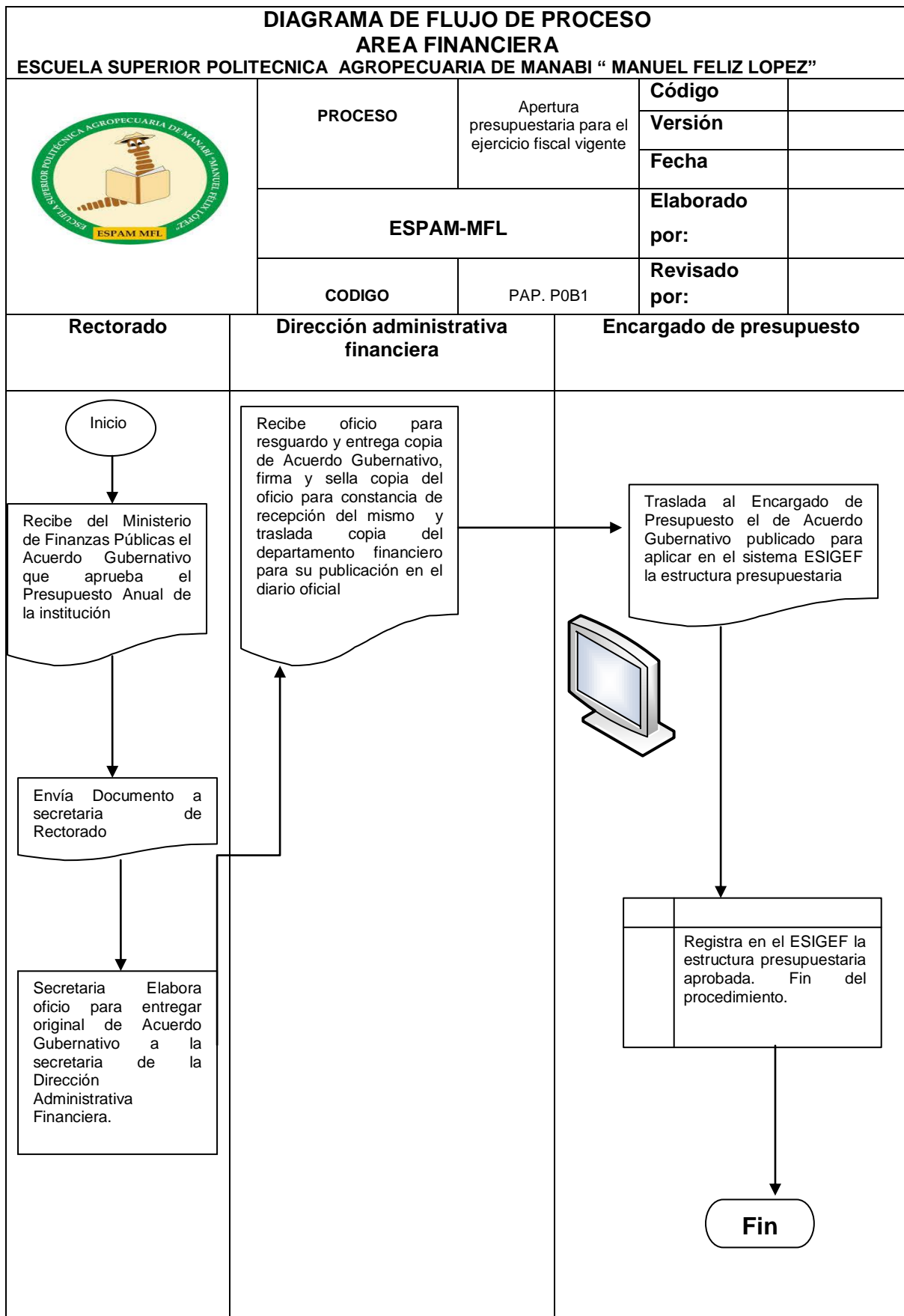
**Cuadro N°61**

**Diagrama de proceso de: anteproyecto de presupuesto**



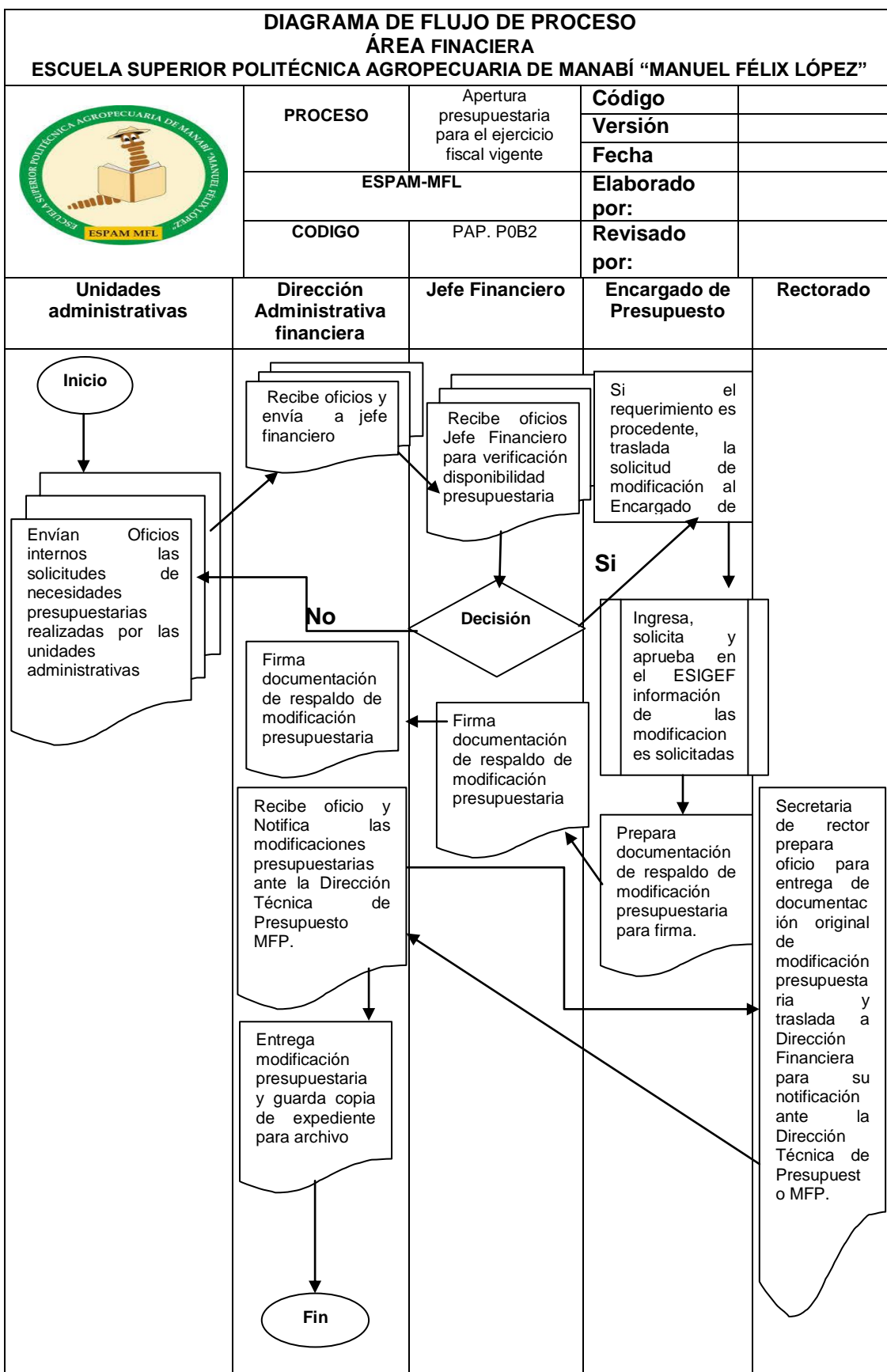
**CUADRO N°62**

**Diagrama de proceso: Apertura Presupuestaria para el ejercicio fiscal vigente**

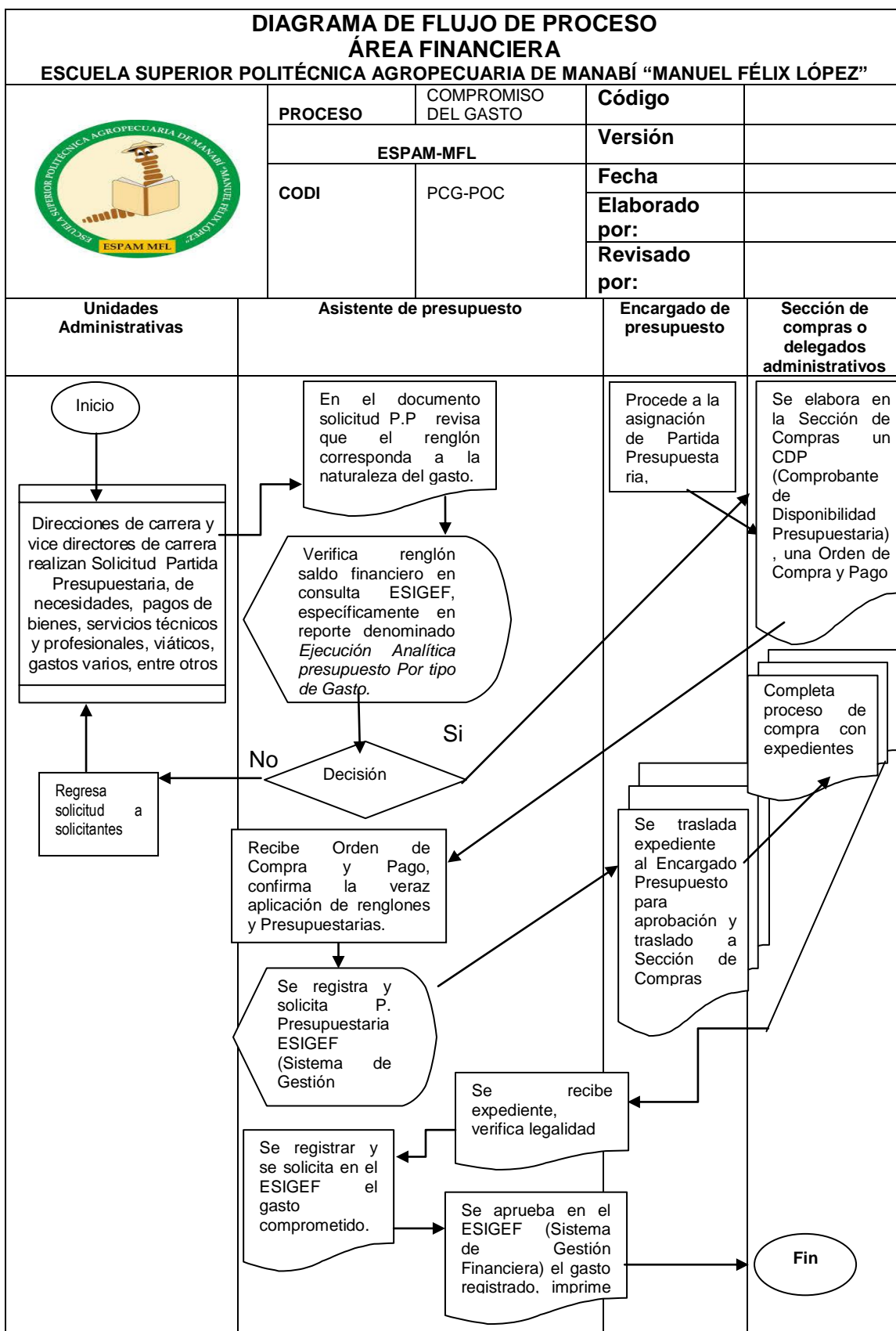


**CUADRO N°63**

**Diagrama de proceso: Apertura presupuestaria y modificaciones**



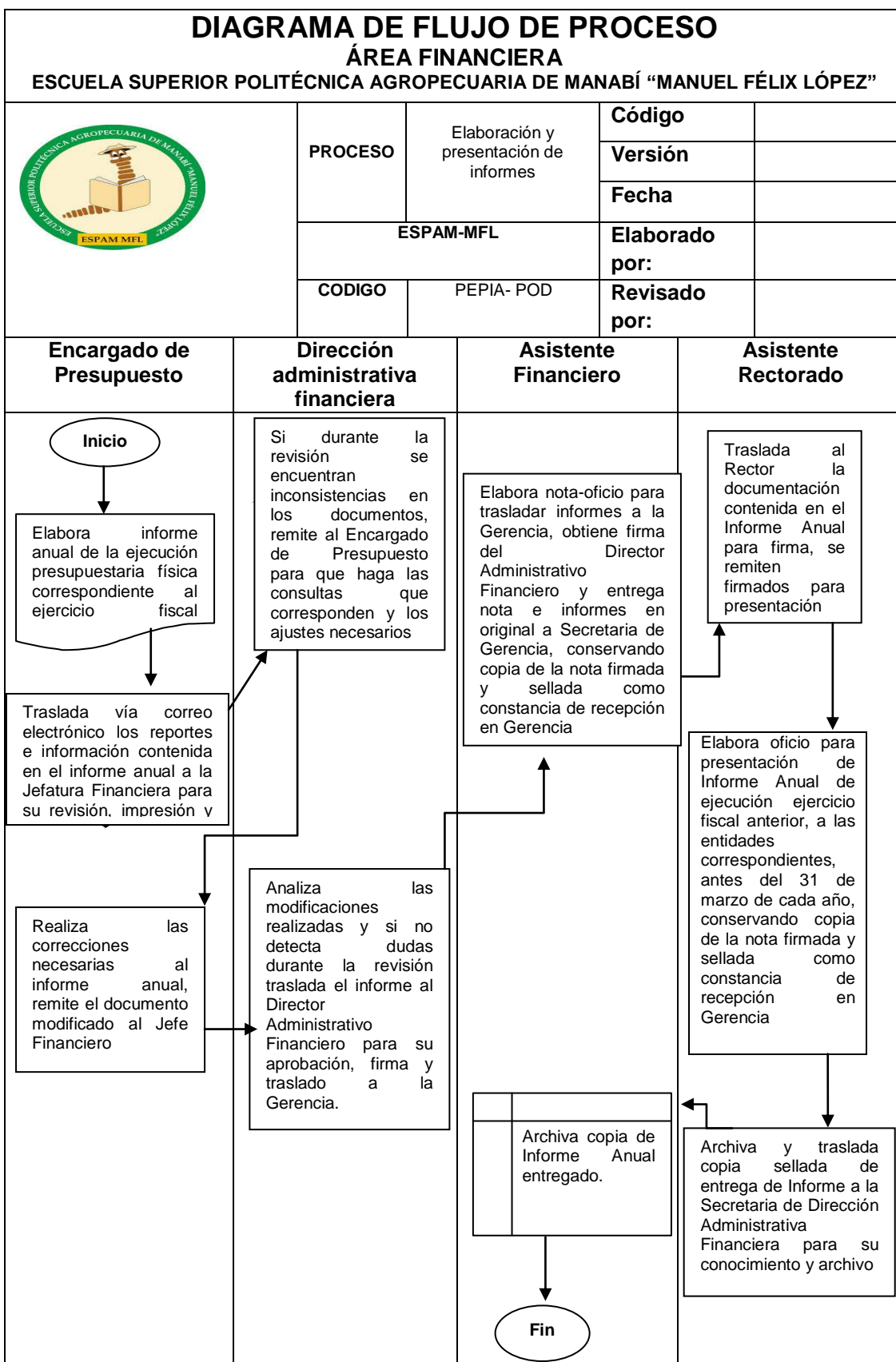
**CUADRO N°64**  
**Diagrama de proceso: Compromiso del gasto.**





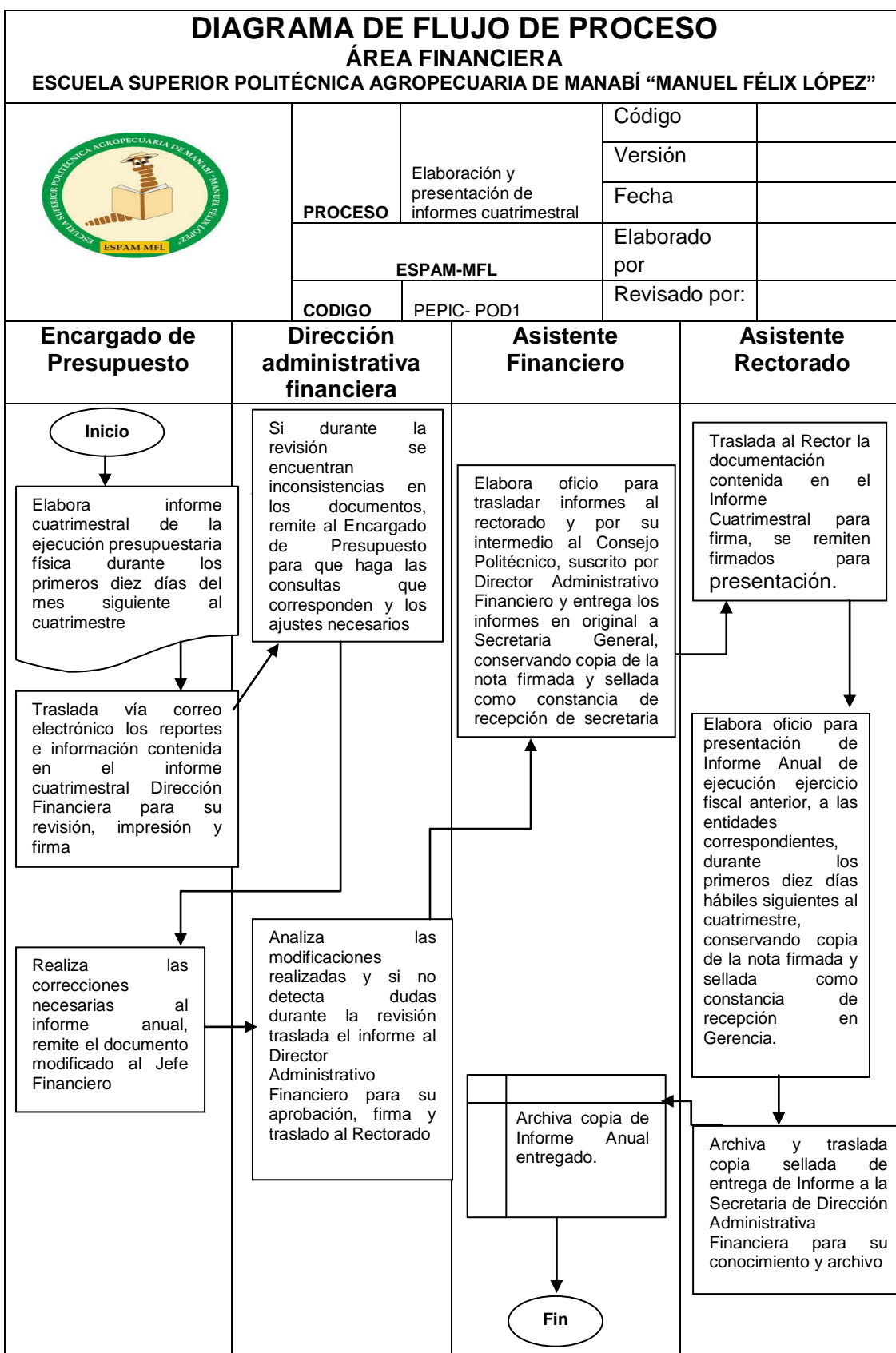
**CUADRO N°65**

**Diagrama de proceso: Elaboración y presentación de informes**



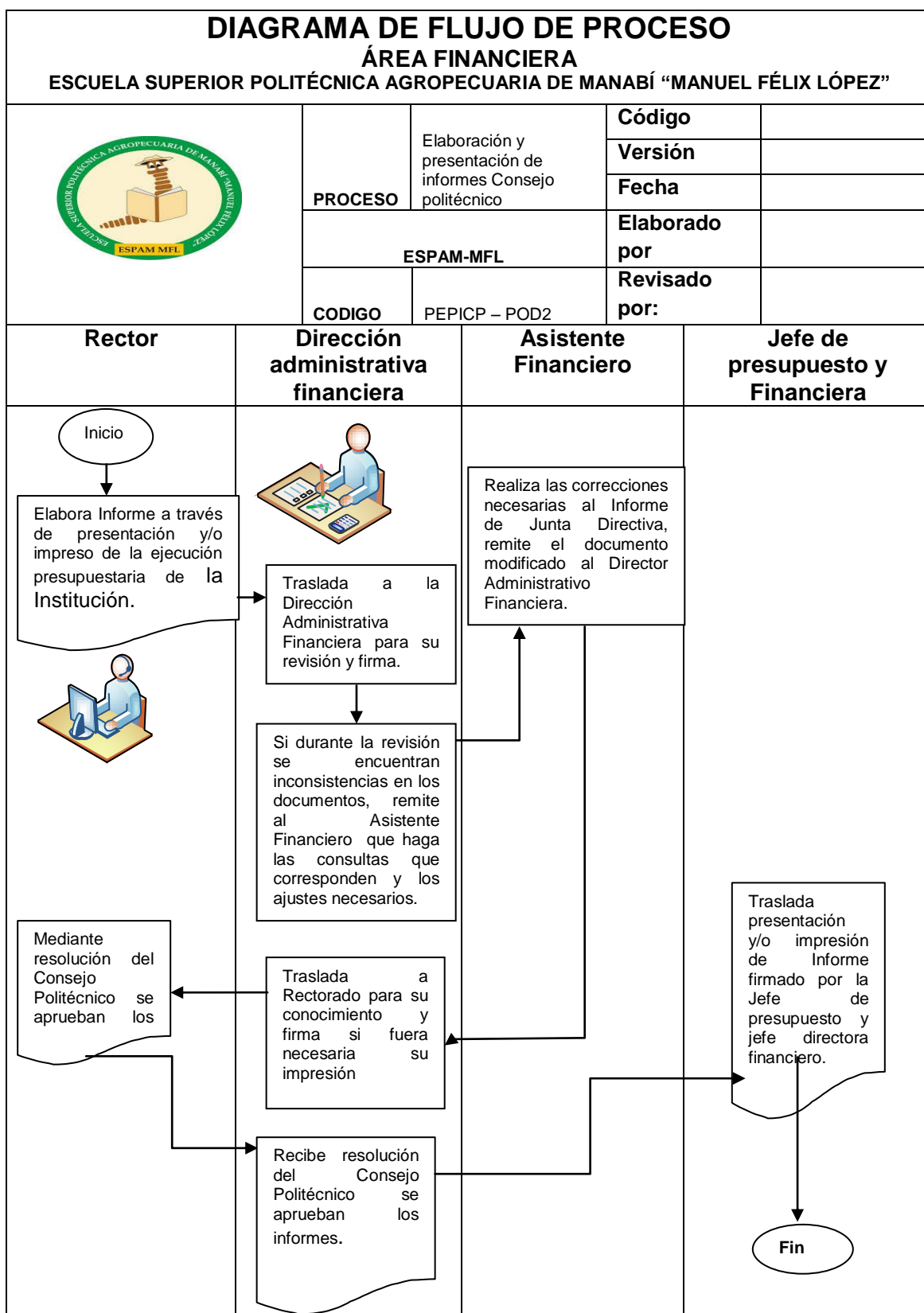
**CUADRO N°66**

**Diagrama de proceso: Elaboración y presentación de informes cuatrimestral**



**CUADRO N°67**

**Diagrama de proceso:** Elaboración y presentación de informes a Consejo Politécnico



### 3.5.3. INDICADORES DE PROCESOS

Es importante el contar con indicadores que permitan realizar una valoración del cumplimiento de las actividades que se realizan en cada proceso, los que se fijan de conformidad con las tareas que se realizan, para el caso de los procesos que se realizan en la sección de presupuesto en la Gestión y Ejecución Presupuestaria, se enfocan en:

1. Numero de modificaciones al presupuesto
2. % de valores no considerados en el gasto
3. % de Reformas presupuestarias
4. Numero de gastos comprometidos

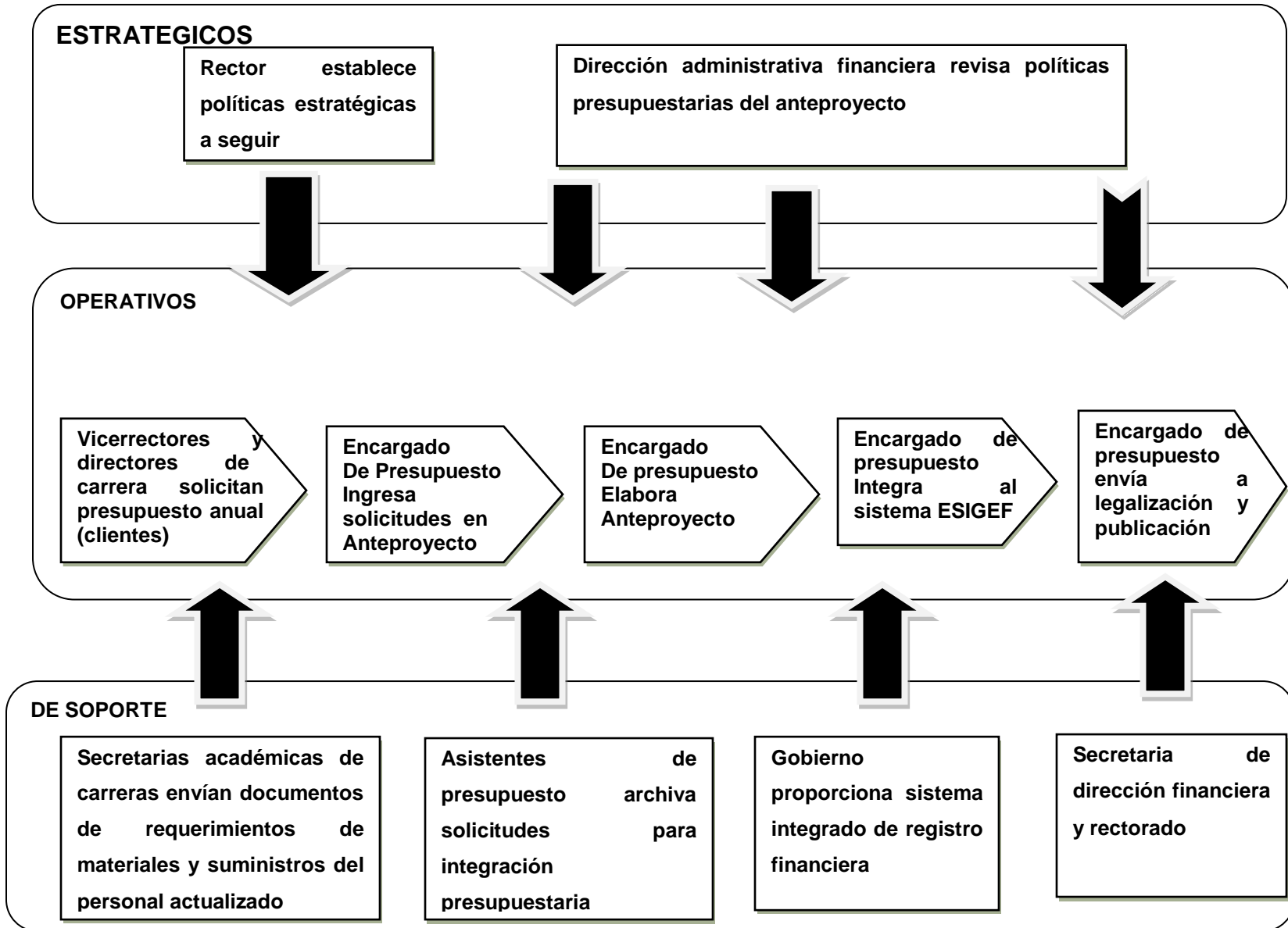
Indicadores que se los integraran en un formato diseñado por las investigadoras del estudio realizado y sustentado en materia de gestión por procesos y que resume la propuesta del manual de funciones, integrando en este formato todos los aspectos que serán considerados al momento de realizar la socialización en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria Manuel Félix López, que sin ser la panacea, constituye el punto de apoyo para capacitar en materia de gestión por procesos y un instrumento que permita y facilite la mejor comprensión de las actividades y tareas que cada servidor debe realizar en el área de trabajo de su competencia y la importancia que este tiene en la consecución de las metas y objetivos propuestos por la entidad. A más de constituir un aval en el mejoramiento de sus competencias personales, le permite al empleado buscar la mejora en su actividad en beneficio de la organización lo cual se retribuye en un servicio de calidad al cliente y/o usuario de la institución, aportando positivamente en este aspecto.

## FICHA DE EVALUACIÓN POR MACROPROCESO

**Cuadro 68. Ficha de evaluación macro procesos gestión y ejecución presupuestaria financiera**

<b>PROCESO:</b> APROBACION DE ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO		<b>PROPIETARIO:</b> DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA
<b>MISION:</b> ASEGURAR QUE EL PRESUPUESTO OPERATIVO ANUAL SEA APROBADO POR EL MINISTERIO DE FINANZAS PUBLICAS EN LOS RUBROS NECESARIOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA POLITECNICA		DOCUMENTACION. POA
<b>ALCANCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>EMPIEZA:</b> PRESUPUESTO OPERATIVO ANUAL</li> <li>• <b>INCLUYE:</b>LEGALIZACION Y APROBACION</li> <li>• <b>TERMINA:</b> PRESUPESTO APROBADA Y REGISTRADO</li> </ul>	
<b>ENTRADA:</b> PRESUPUESTO OPERATIVO ANUAL AÑO ANTERIOR , AJUSTES Y MODIFICACIONES , APLICACIÓN DE PARTIDAS PRESUPUESTARIAS PROPIAS DE LA ORGANIZACIÓN <b>INSUMOS:</b> REQUERIMIENTOS DE LAS DIRECCIONES DE CARRERA Y VICERECTORADOS DE NUEVOS REQUERIMIETOS		
<b>SALIDAS:</b> NOTA DE APROBACION DE PRESUPUESTO PUBLICADO EN LA PRENSA <b>CLIENTES :</b> TODO EL PERSONAL DE LA ESPAM Y SU ORGANIZCION FUNCIONAL ALUMNADO		
<b>INSPECCIONES :</b> INTERNA:JUNTA DIRECTIVA RECTORADO AUDITORIA INTERNA, EN FORMA MENSUAL, ANUAL EXTERNA: CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO , MINISTERIO DE FINANZAS		<b>REGISTROS:</b> Registro analítica del presupuesto por tipo de gasto . Registro ESIGEF
<b>VARIABLES DE CONTROL:</b> COMUNICACIÓN INTERDEPARTAMENTAL CAPACITACION EN EL MENJO DE LOS SITEMA GUBERNAMNETALES		<b>INDICADORES:</b> Numero de modificaciones al presupuesto % de valores no considerados en el gasto % de Reformas presupuestaria Numero de gastos comprometidos

## MAPA DE MACROPROCESOS PRESUPUESTO



## **CAPITULO IV**

### **4. ASPECTOS EN LOS QUE SE VERA REFLEJADA LA MEJORA CONTINUA**

#### **INTRODUCCIÓN**

El estudio realizado en el área financiera de la ESPAM-MFL a la organización y cumplimiento de las actividades inherentes a sus actividades, permitió a las investigadoras el condensar en un manual de procesos, todas estas actividades que en forma general se habían distribuido en su orgánico funcional tradicional jerárquico, hoy se los incluye en forma detallada y específica por proceso, para cada fase que compone el macro procesos de Gestión Administrativa Financiera, lo que permite en su conocimiento y aplicación la optimización de varios parámetros que influyen en su cumplimiento como son:

#### **4.1 OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS**

La Dirección Administrativa Financiera se encuentra conformada por 12 personas distribuidas en los cargos que se les ha asignado de acuerdo a su nombramiento en la ESPAM - MFL, mismas que en los actuales momento vienen cumpliendo sus actividades de manera tradicional, con líneas de mando y jerarquización, lo que dificulta la comunicación, colaboración e interactividad,

a pesar de que es bien conocido, que la parte financiera es la más compleja y la de mayor trabajo, evidenciándose que son las primeras personas en llegar y las últimas en salir por lo delicado de la función y trabajo con números y documentos interrelacionados, más aun cuando se han integrado a redes de informática centralizadas. Por lo que el aporte de la aplicación del manual por procesos en sus labores constituye una mejora, ya que puede conocer donde inicia una actividad y termina otra siendo esta una en el manual de procesos propuesto, como estrategia de mejora continua.

#### **4.1.1. Optimización de recursos materiales**

El conocimiento del manual de gestión por procesos por parte los integrantes del Área Financiera se verán reflejados en el ahorro y reducción de todos y cada uno de los recursos necesarios y aplicados como básicos en una organización para su desempeño, entre los que constan los recursos materiales, que se verán necesariamente mejorados el uso, en aquellos procesos en los que se utilizaba exceso de materiales para el cumplimiento de una tarea, reduciendo el gasto innecesario y optimizando el existente, lo que coadyuva al beneficio de la Institución y de la gestión propia del Área financiera, que puede a las vez utilizar espacios físicos que se destinaban a bodega de materiales.



#### **4.1.2. Mejora Continua en el Talento Humano**

Quizá y se puede afirmar es aquí en donde en realidad se ha obtenido el mejor beneficio para la organización, el área financiera y lo más importante, la persona, el funcionario, el ser, humano, que constituye el factor generador del trabajo y el que cumple con lo establecido en el manual de gestión por procesos, propuesto como cambio, a base de la colaboración y desarrollo de las funciones que actualmente cumple y que con su evacuación propia genera a base de su conocimiento, experiencia y talento propio, como habilidades y destrezas, el generar este cambio en provecho de la institución y del área financiera.

#### **4.1.3. Mejora continua en los Recursos Económicos.**

Sin duda los recursos económicos se verán optimizados frente a la organización por gestión por proceso, en el sentido práctico de costo benéfico, debido a que a mayor servicio de calidad en la ejecución de las actividades y tareas mejor será el ahorro de recursos económicos en razón:

1. La satisfacción del usuario y la no repetición de tareas por parte del funcionario que las ejecuta.
2. El trabajar en forma interactiva, las tareas se vuelven fluidas lo que incide en días trabajo u horas trabajo menos.

3. Proceso optimiza el recurso económico de sueldos en relaciona la actividad cumplida en menor tiempo y con la mejor calidad generando además servicio al cliente.

Aspectos estos que en su conjunto se ven reflejados en el manual de gestión por procesos para cada fase del área financiera, al determinar el flujo de actividades a cumplir en cada etapa del proceso y reducir tiempo, materiales, optimizando el talento humano que se revierte en optimizar los recursos económicos utilizados por la Organización en beneficios del cliente y el servicio prestado.

#### **4.1.4.- Tiempo**

Todos los puntos tratados se resumen en este tiempo, considerado con solo por el que se utiliza en cumplir los procesos actividades y tareas, sino en el tiempo libre y útil en beneficio del ser humano que al trabajar con satisfacción organizadamente en procesos limitados genera ese espacio de tiempo en calidad de vida y que se redunda en beneficios de la institución, ya que de personas hábiles, ágiles, conscientes de lo que hacen y el valor agregado que dan a la institución, optimizan el tiempo de gestión y por ende del cumplimiento, cambiando la idea de que son los primeros en llegar y los últimos en salir ya que tendrán su horario y a tiempo.

Se nota que al establecer el cumplimiento por procesos de sus actividades se ha desarrollado la idea de adelantar la gestión debido a que se puede sobrecargar la tarea, e impide que otra se cumpla.

Todos estos aspectos se ven reflejados en la optimización de los recursos generados en sus integrantes, así como al proponer se reestructure el espacio físico de mejor manera entre presupuesto y contabilidad por la comunicación constante que tienen.

#### **4.2. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**

Las fichas de evaluación de los procesos desarrollados, fijan los objetivos individuales de cada proceso y la manera de poder evaluarlos, documento que de aplicarse en su totalidad facilitara el realizar y medir el grado de cumplimiento de cada actividad y establecer correctivos o ajustes necesarios.

Lo que se presenta a continuación como propuesta para la institución educativa como forma para medir el cumplimiento de los objetivos por grupo de procesos de cada sección del área financiera considerando:

- a)** El detalle del proceso, el objetivo del proceso, como se va a medir.
  
- b)** Posible falla en el proceso de cumplimiento, para complementarla con la medición del cumplimiento en un formato diseñado para el efecto que en si resume lo que forma parte del manual de gestión por procesos.

**CUADRO N° 69**

Seguimiento y medición de los procesos de presupuesto

PROCESO	MISION	INFORMACION A MEDIR	INDICADOR	FORMULA	META
Anteproyecto de Presupuesto	Asegurar que el presupuesto operativo anual sea aprobado por el Ministerios de Finanzas en los rubros necesarios para el funcionamiento de la Politecnica	Recopilacion de informacion para el registro anteproyecto de presupuesto	Presupuesto año anterior		
		Elaboración del Anteproyecto de Presupuesto del POA	Base de datos de solicitudes		
		Presentación de Anteproyecto de Presupuesto a entidades reguladoras y al ministerio de finanzas	Numero de modificaciones al presupuesto	Numero de modificaciones por erroires /total de modificaciones x 100	menor al 2%
			% de valores no considerados en el gasto	Valores en gastos corrientes/total del gasto x100	menor al 1%
			% de Reformas presupuestaria	Reformas por cambios /total de reformas al	menor al 1%
			Numero de gastos comprometidos	Gastos corriente com./total de gastos x100	menor al 2%

**Fuente:** Procesos establecidos como mejoras

**Elaborado Por:** Autoras de la Investigación

### CUADRO N° 70

Seguimiento y medición de los procesos de presupuesto

PROCESO	MISION	INFORMACION A MEDIR	INDICADOR	FORMULA	META
Apertura presupuestaria y modificaciones	Asegurar que el presupuesto operativo anual sea aprobado por el Ministerios de Finanzas en los rubros necesarios para el funcionamiento de la Politecnica	Registro del Presupuesto Aprobado	Publicacion en la prensa		
		Registro de Modificaciones Presupuestarias	Modificaciones al presupuesto aprobado	Numero de modicfiaciones solicitadas presupuesto/total de modificaciones x100	menor al 2%
			modificaciones aceptadas	Numero de registros en el presupuesti /total de modificacioness aceptadas x100	menor al 1%
Compromiso del Gasto	Asegurar que el presupuesto operativo anual sea aprobado por el Ministerios de Finanzas en los rubros necesarios para el funcionamiento de la Politecnica	Operación de expedientes	Codificador presupuestario	solicitudes de gasto efectuadas/total de solicitudes x100	menor al 1%
			rubros presupuestados	Valores considerados en el codificador /total de valores codoficadosx100	menor al 0.5 %
			sistema de compras	Compras realizadsa /total de compras solicitadas	menor al 1%

Fuente: Procesos establecidos como mejoras

Elaborado Por: Autoras de la Investigación

**CUADRO N° 71**

Seguimiento y medición de los procesos de presupuesto

<b>PROCESO</b>	<b>MISIÓN</b>	<b>INFORMACIÓN A MEDIR</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FORMULA</b>	<b>META</b>
Elaboración y presentación de Informes	Asegurar que el presupuesto operativo anual sea aprobado por el Ministerios de Finanzas en los rubros necesarios para el funcionamiento de la Politécnica	Informes anuales de avance físico y financiero	Estados financieros	Montos cumplidos/Monto total asignado	Menor al 0.5%
		Informes financieros a Junta Directiva	Estados financieros publicados		

**Fuente:** Procesos establecidos como mejoras

**Elaborado Por:** Autoras de la Investigación

**CUADRO N° 72**

Seguimiento y medición de los procesos de contabilidad

<b>PROCESO</b>	<b>MISION</b>	<b>INFORMACION A MEDIR</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FORMULA</b>	<b>META</b>
Cierre contable del ejercicio fiscal del año anterior	Asegurar que la ESPAM presente los Estados Financieros en forma adecuada y oportuna y mantenga la documentación de respaldo suficiente y competente	Cuadre de bienes inventariarles	Inventario	Bienes adquiridos registrados/Total de bienes inventariados	menor al 0.5%
		Cuadre de saldos bancarios	Conciliación bancaria	Saldo a la fecha en libros /saldo a la fecha en bancos x100	menor al 1%
		Cuadre de ingreso y egresos presupuestarios	Mayores	Sumas y saldos	
		Registro del cierre contable en el ESIGEF	Hoja de Trabajo	Asientos contables	
<b>PROCESO</b>	<b>MISION</b>	<b>INFORMACION A MEDIR</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FORMULA</b>	<b>META</b>
Apertura contable del ejercicio fiscal vigente	Asegurar que la ESPAM presente los Estados Financieros en forma adecuada y oportuna y mantenga la documentación de respaldo suficiente y competente	Carga de matrices contables del año anterior al vigente	Matrices	matrices registradas /matrices totales	
		Registro de la apertura contable en el ESIGEF	Cuentas contables por rubros presupuestados		

**Fuente:** Procesos establecidos como mejoras

**Elaborado Por:** Autoras de la Investigación

**CUADRO N° 73**

Seguimiento y medición de los procesos de contabilidad.-

<b>PROCESO</b>	<b>MISION</b>	<b>INFORMACION A MEDIR</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FORMULA</b>	<b>META</b>
Cierre contable del ejercicio fiscal del año anterior	Asegurar que la ESPAM presente los Estados Financieros en forma adecuada y oportuna y mantenga la documentación de respaldo suficiente	Requerimientos de los estados de cuentas bancarias y libros de cuentas corrientes	estados de cuenta	saldo de libros/saldos de bancos x100	0.5%
		Elaboración de conciliaciones bancarias.	conciliacion	Saldos conciliados /saldos totales x100	
<b>PROCESO</b>	<b>MISION</b>	<b>INFORMACION A MEDIR</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FORMULA</b>	<b>META</b>
Operatoria de CUR de devengado y CUR contable Elaboración de Reportes Contables	Asegurar que la ESPAM presente los Estados Financieros en forma adecuada y oportuna y mantenga la documentación de respaldo suficiente y competente	Devengado del gasto	registros contables	valores gastados /valores totales en saldo x100	
		Reposición del Fondo Rotativo Institucion	liquidacion del fondo		
		Elaboración de Estados Financieros	presentacion de estados financieros		

**Fuente:** Procesos establecidos como mejoras

**Elaborado Por:** Autoras de la Investigación



**CUADRO N°74**

Seguimiento y medición de los procesos de tesorería

<b>PROCESO</b>	<b>MISION</b>	<b>INFORMACION A MEDIR</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FORMULA</b>	<b>META</b>
Sistema de Ingresos	Asegurar que la ESPAM realice la recaudacion de manera efectiva eficiente con los informes y comprobantes correspondientes	Registrar en el ESIGET los ingresos	Presupuesto de ingresos		
		Recaudación de recursos de autogestión	fuentes de origen		
		Elaboración de Comprobante Único de Registro (CURs) de Ingresos	comprobantes de recaudacion	numero de comprobantes emitidos /total de numeros existentes x100	0.5%
		Reportes de Tesoreria	informes de ingresos	comprobantes de recaudacion /valor total reportadao x100	0.5%
<b>PROCESO</b>	<b>MISION</b>	<b>INFORMACION A MEDIR</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FORMULA</b>	<b>META</b>
Sistema de pagos	Asegurar que la ESPAM realice la recaudacion de manera efectiva eficiente con los informes y comprobantes correspondientes	Pago de Proveedores y Fondos Rotativos	lista de proveedores calificados liquidacion de fondos	numero de compras /compras totales x100	0.50%
		Pago de Impuesto	formulario 004	ingresos percibidos /iingresos base x100	0.50%
		Pago de Nóminas	rol de pagos	/monto presupuestado x100	0.50%

**Fuente:** Procesos establecidos como mejoras

**Elaborado Por:** Autoras de la Investigación

### CUADRO N° 75

Seguimiento y medición de los procesos de tesorería

PROCESO	MISION	INFORMACION A MEDIR	INDICADOR	FORMULA	META
Apertura de Cuentas	Asegurar que la ESPAM realice la recaudacion de manera efectiva eficiente con los informes y comprobantes correspondientes	Apertura de Cuenta de Fuentes Internas	Numero de cuenta banco privado		
		Registro y solicitud de proveedores de cuentas bancarias.	listado de proveedores y numero de cuentas personales	proveedores registrados /numero total de provedores x100	1%

**Fuente:** Procesos establecidos como mejoras

**Elaborado Por:** Autoras de la Investigación

## **Seguimiento**

Con las matrices presentadas se logra el poder realizar medir el cumplimiento de los objetivos de cada uno de los procesos que se realiza en el área financiera y que de acuerdo a la propuesta se busca no solo optimizar los diferentes recursos que interviene para su normal funcionamiento, sino que a base de los indicadores se busca el medir las actividades que se realizan.

Los que valorados mediante la fórmula permite establecer el cumplimiento con un nivel de falla de un 0.5 % con máximo nivel de error lo que permitiría a quien realiza la gestión evaluarlas poder establecer recomendaciones para ajustes que mejoren la tarea.

### **4.3. IDENTIFICACION DE PROBLEMAS**

Se enunció en el acápite anterior, la existencia de posibles errores que generan problemas a ser solucionados, mismos que se los detecta y corrige fácilmente con la aplicación de las matrices de cumplimiento propuestas sumando a esta tarea un resumen de la matriz en los puntos pertinentes en los que se incluya la parte de observaciones y recomendaciones.

## IDENTIFICACION DE PROBLEMAS

DETALLE DE LA IDENTIFICACION MEDIBLE	DETALLE DEL PROCESO
INDICADOR	
RESPONSABLE DEL INDICADOR	
OBJETIVO DEL INDICADOR	
FORMA DE CALCULO	
RESULTADO PLANIFICADO	
FUENTES DE INFORMACION	
SEGUIMIENTO Y PRESENTACION	
GRAFICO DEL PROCESO CON LAS VARIACIONES OBTENIDAS DEL CALCULO	OBSERVACIONES  RECOMENDACIONES

**Fuente:** Autoras de la Investigación

**Elaborado Por:** Autoras de la Investigación

Con la matriz de identificación de problemas presentada se aplicara en el momento de la socialización de la propuesta a fin de resumir lo que se realiza procesa y se quiere obtener, lo que a su vez ayuda a cumplir con la misión y visión del área financiera y de cada uno de sus secciones.

### 4.4. CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN DEL DEPARTAMENTO

Sin duda alguna que en el transcurso de la investigación, todas y cada una de las actividades, tareas, procesos y macro procesos, analizados y propuestos, se enfocan al cumplimiento de la misión y visión del área financiera, ya que estos constituyen la razón de su funcionamiento resumida en una frase de lo que es y se realiza y lo que se espera a futuro ser, pudiendo ser categóricos al decir que ésta se logra en cada sección que conforma el área financiera, tanto por la

aplicación de los procesos a un fin determinado, como por la evaluación que se realiza en el cumplimiento de los objetivos de cada sección.

#### **4.5. ESTABLECER EL CICLO DE MEJORA CONTINUA**

Para poder establecer el ciclo de mejora continua es necesario el que se establezcan las reglas que se han de seguir en relación a establecer un modelo o formato de mejora continua en que se considere que:

- 1.- El cambio a los problemas no controlados en controlables
  
- 2.- La administración de la calidad total, enseña que los objetivos ayuda a identificar los procesos a mejorar, teniendo que considerar para esto los procesos como se lo ha presentado en la metodología e integrado en el manual de gestión por procesos.
  
- 3.-Tambien se puede optar para la mejora continua el de considerar los grupos de mejora o conocidos como círculos de calidad en donde son los mismos funcionarios relacionados a los procesos quienes iterativa establece nuevas ideas en mejoras de calidad.

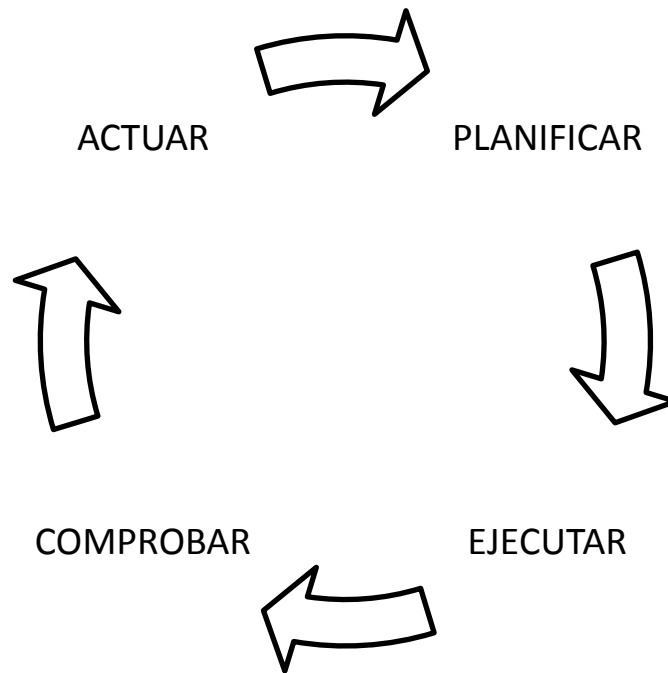
Lo que se resume en: MEJORA CONTINUA= MEJORA METODOLOGICA + MEJORA ITERATIVA

La que consiste en analizar lo que se realiza, sus métodos, procesos, tareas, actividades y todo lo relacionado al cumplimiento de su labor en la que necesariamente tiene que existir la interacción de las fases de la razón en donde interviene el Nivel de pensamiento y el nivel de experiencia, en donde el análisis, lo planificado se suma a las entrevistas, las experiencias y más que todo la acción iterativa entre sus funcionarios para generar el cambio.

Que en su conjunto presentan varias formas de solución de problemas la de mejora por control por procesos, mejora reactiva relacionada a la solución de un proceso débil, en que se le deja al trabajador a que tome datos, analice el problema y de soluciones y la mejora proactiva, en el que la empresa quiere tomar decisiones de varios caminos y no saber cuál tomar ya que al trabajar con seres humanos con sus propios recursos y talentos cada mejora debe ser realizada como toma de decisiones sobre hechos y no en opiniones o juicios personales.

Evitando en lo posible el disgregar los problemas a cantidades de soluciones sino a las más pocas pero de vital importancia. Dentro de esta idea que sustenta el modelo de mejora continua se inserta la de mejora iterativa, la cual consiste en trabajar sobre el problema ya mejorado.

**MEJORA CONTINUA QUE SE INTEGRA EN CUATRO FASES:  
PLANIFICAR, EJECUTAR, COMPROBAR Y ACTUAR.**



Ciclo que en cada fase cumple con una tarea propia y continua así el de planificar que consiste en:

#### **4.5.1. PLANIFICAR**

1. Definir metas
2. Definir los métodos para alcanzar las metas
3. Que hacer, Como Hacerlo
4. Que, como, para que, quien, cuando, cuanto Variables que integradas en un formato de mejora de procesos permite la mejora continua.

#### **4.5.2. EJECUTAR**

1. Educar y Entrenar
2. Hacer lo Planificado
3. Hacer y recolectar datos

#### **4.5.3. COMPROBAR**

1. Si las cosas pasaron según lo planificado
2. Verificar los resultados de la tarea planificada
3. Constante verificación hasta que se cumpla la meta
4. Si no se cumple eduque y entrene nuevamente

#### **4.5.4. ACTUAR**

1. Reflexión y análisis
2. Acción correctiva
3. Se inicia nuevamente el ciclo de mejora continua

Fases que en el transcurso del estudio realizado por los investigadores se han aplicado, en razón de que al buscar realizar un manual de gestión por procesos como mejora continua necesariamente se tiene que planificar, ejecutar, comprobar y actuar.



#### **4.6. SOCIALIZACION DEL MANUAL DE GESTION POR PROCESOS COMO ESTRATEGIA DE MEJORA CONTINUA.**

**ANTECEDENTES.**- La investigación y estudio elaborado en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, constituyo el campo propicio para la aplicación de la temática presentada en la realización de un Manual de Procesos como Estrategia de Mejora Continua para el Área Financiera de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, por ser de consideración en todas las organizaciones como parte fundamental del mejoramiento continuo propuesto por las entidades del estado y al estar la Politécnica en el campo Publico requiere de su integración a la calidad total.

##### **OBJETIVO GENERAL.**

Presentar una propuesta de Manual de Procesos como Estrategia de Mejora Continua para el Área Financiera de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

##### **OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

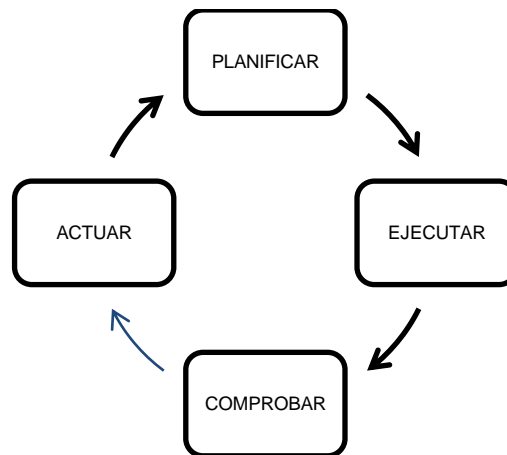
- 1.- Desarrollar las funciones realizadas por las personas mediante un flujo grama que integre las funciones detalladas evitando las repetitivas y generando un valor agregado en cada proceso cumpliendo las fases de entrada de elementos - proceso valor agregado – producto.
- 2.- Integrar el formato de cumplimiento de objetivos y mejora continua como manera de mantener la mejora continua.

### Desarrollo de la temática.

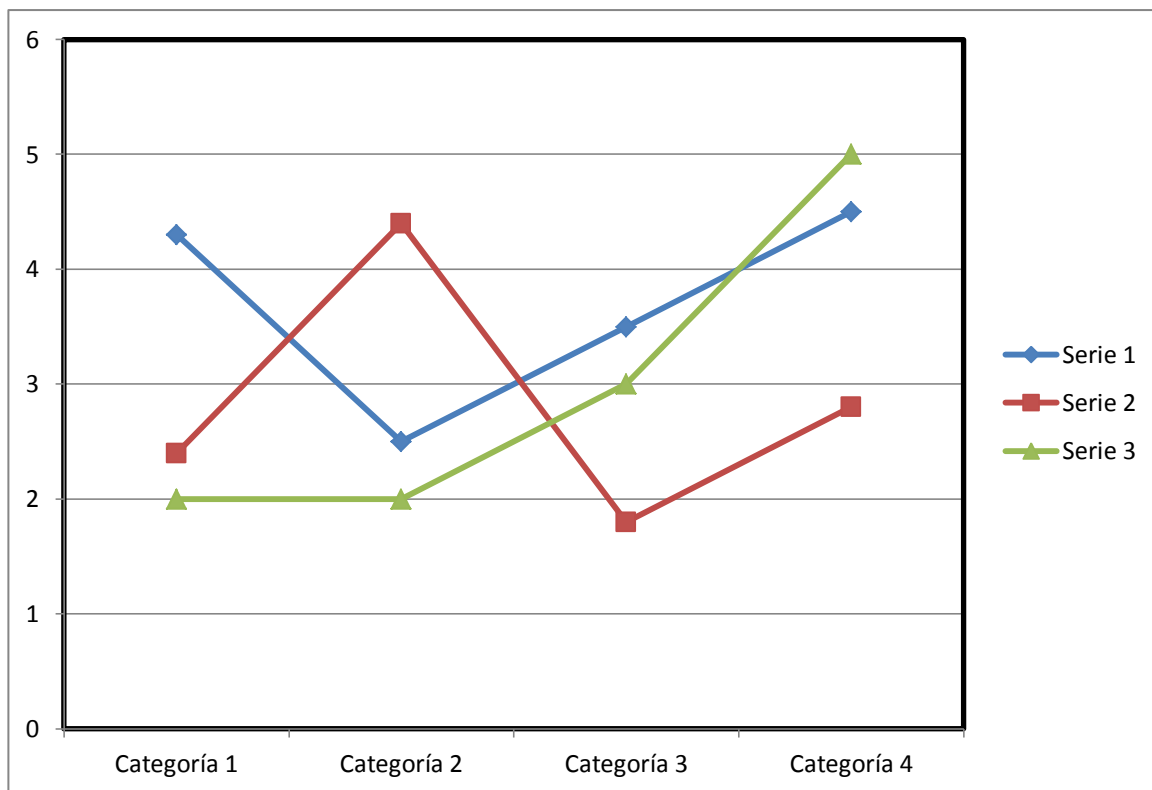
Que es el la Calidad Total

El control total es un concepto administrativo que examina de manera sistemática y con la participación organizada de todos los miembros de la institución, , previendo el error y haciendo un hábito de la mejora continua, con el propósito central de satisfacer las necesidades de los clientes usuarios.

Calidad total que requiere necesariamente de la aplicación del ciclo de la mejora continua el que se resumen en:



Pero toda evaluación, ejecución, comprobación, proyecta datos que es indispensable graficarlos a fin de poder observar las variaciones que tiene o ha tenido el comportamiento de los procesos de cada área lo que se logra a base de datos estadísticos que se obtiene de las formulas e indicadores.



Se dice con la participación de todos, ya que en la institución ESPAM - MFL la eficacia es responsabilidad de todos pero si no existe organización se transforma en labor de nadie, por lo que lo importante es el trabajo en grupo y el compromiso que deben tener los dueños de cada proceso.

### **PREVER LOS ERRORES**

Lo que se logra a base de observar constantemente los procesos de cada sección en forma independiente e integrada previendo y eliminando los costos de mala calidad, ya que mientras más pronto se demora en detectar un error más costosa es la solución, incluso el error puede causar daños en la vida, los

problemas de baja eficacia afectan al empleado, la institución, y a su comunidad.

En resumen la calidad no es estático o una posición, sino un proceso de mejora continua por lo que a la calidad no se la tiene que ver como una meta, sino como un punto de partida sin fin.

Aspectos todos estos que es su totalidad serán calificados por los usuarios el cliente quien será el que califica el funcionamiento de la ESPAM, y esto se fundamenta en que también uno es cliente en un momento determinado.

Pero no hay que pensar que la calidad total es la solución a todo sino que debe estar inserta en un plan estratégico global, para lograr que la calidad total se dé, es importante que exista la capacitación constante en materia de calidad total como del grado de profesionalismo de sus integrantes, pensando siempre que hay que vencer la parte más molesta de llegar La Cultura Organizacional y todos sus componentes.

## CONCLUSIONES

1.- La Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí cuenta con el reglamento orgánico funcional y su organigrama estructural que norma y regula el funcionamiento de la entidad educativa, el mismo que es de carácter tradicional donde los niveles de autoridad y de jerarquización son lineales, requiriendo que este se ajuste al marco de estudio propuesto como manual de gestión por proceso ante la necesidad de cambiar la forma de su funcionalidad apegada a la calidad total definiendo los niveles estratégicos de dirección, producción y apoyo.

2.- Las funciones consideradas en el funcionamiento del área financiera se centran en el cumplimiento de todas las secciones que conforman la unidad financiera en un todo organizacional, sin establecer claramente cuando inicia y termina una actividad o tarea, lo que permite que a base del análisis y agrupación de actividades por secciones que cuenta el área financiera, se establezcan una estructura de un manual de gestión por procesos, fundamentándose en el despliegue funcional de la unidad financiera en secciones de: Presupuesto, Contabilidad y Tesorería, integrando a cada una de estas, sus procedimientos específicos y estableciendo procesos para cada fase.

3.- Con los procesos funcionales establecidos para cada fase, es importante el incluir en estos la ruta a seguir, el mejor camino que optimice los recursos con

los que cuenta la entidad, para lo cual se establecieron flujo gramas o mapas de los procesos, delineando el inicio y fin del procedimiento principal, en el que se conoce quien es el dueño del proceso, los niveles de decisiones estratégicas, de producción y apoyo, estableciendo una retroalimentación de información y comunicación que permitirá el cumplimiento de un ciclo, y se podrá visualizar el inicio y fin de actividades.

4.- El considerar el cambio de actitud frente a la gestión por procesos establecidos en el manual presentado a la ESPAM MFL, específicamente del Área financiera, es la clave para generar cambios y su aplicación en cada una de las secciones del departamento, en su labor diaria; se convierte en uno de los aspectos fundamentales, en los que se verá reflejado el mejoramiento continuo, como una herramienta de la institución que incidirá en la mejor administración y optimización de los recursos humanos tecnológicos y financieros, y direccionando la gestión a la consecución de objetivos, y desde luego, a la generación de un servicio eficiente y eficaz al usuario y satisfacción propia y beneficios para la comunidad universitaria.

## BIBLIOGRAFIA

1. ESPAM - MFL. (Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí - MFL) 2006. Estructura Orgánica descriptiva. Pág. 15
2. **ARMENDÁRIZ**, J. 2010. Calidad. Segunda edición. Editorial Paraninfo. España. Página 76.
3. **ASAMBLEA NACIONAL**. 2009. Ley Orgánica de Servicio Público. Art. 116. Reglamento gen
4. **BRAVO**, J. 2011. Gestión de Procesos. 4ed. Santiago de Chile. Editorial Evolución S.A. Página 29.
5. **CETMO**. 2005. Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte por carretera. Edición Mayo del 2005. Página 13.
6. **CETMO**. 2008. Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte por carretera. Edición Mayo del 2005. Página 6.
7. **CETMO**. 2008. Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte por carretera. Edición Mayo del 2005. Página 4.

8. ESPAM - MFL. (Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí - MFL) 2006. Estructura Orgánica descriptiva. Pág. 15
9. **ESPAM MFL.** Historia de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. Disponible en: <http://www.espam.edu.ec/universidad /index.php?id=historia>
10. **EVANS, J.** 2008. Administración y control de la calidad. Séptima edición. Editorial Cenega Learning. México. Página 49.
11. **FONTALVO, T.** 2010. La gestión de calidad en los servicios ISO 9001. Primera edición. Editorial Eumed Universidad de Malaga. España. Página 70.
12. **GALIANO, J.** 2008. Análisis y mejora de procesos en organizaciones públicas. Edición CYAN, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A. Primera edición. España. Página 21.
13. **GARCÍA, V.** 2012. Utilidad o futilidad de la calidad e ISOS en la administración pública convergencia. Revista de Ciencias Sociales. Vol. 19. No. 60. Página 205 -228.
14. **GIL, Y.** 2008. Guía para la identificación y análisis de los procesos de la UMA. Revista de la Universidad de Malaga. Vol. 08. No. 03. Página 40.



15. **GIL, Y.** 2008. Guía para la identificación y análisis de los procesos de la UMA. Revista de la Universidad de Malaga. Vol. 08. No. 03. Página 41.
16. **HERRERA, I.** 2012. Modelo de un sistema de gestión de calidad en salud integrador de las normas: NTCGP 1000, sistema obligatorio de garantía de la calidad en salud e IWA 1. Especialización gerencia de procesos de calidad e innovación. Bogotá D.C. Vol. 01. No.01. Página 5-89.
17. **KEISEN.** 2009. Guía de Diseños y mejora continua de procesos asistenciales. Disponible en: <http://www.keisen.com/portal/wp-content/uploads/2009/12/Manual-de-Control-y-mejoracontinua-de-los-procesos.pdf>
18. **KRAMIS, J.** 1994. Sistemas y procedimientos administrativos. 4ta ed. Universidad Iberoamericana. México. DF. pp. 86
19. **LLANOS,** 2012. Enfoque de procesos, modelos de referencia. Departamento de organización de empresas UPV. Disponible en: <http://www.upv.es/~jmontesa/sio/SIO-04-3-txt.pdf>
20. **MARTOS, F.** 2010. Acceso a la condición de personal estatutario Grupo B del servicio Murciano de Salud. España. Editorial Madrid, S.L. Primera Edición. Página 2 -419.

21. NORMA DE LA CALIDAD ISO 9001-20)00, INCOTEC 2002.
22. **VALENCIA**. 2011. Manual de Gestión de procesos. Revista Calidad UPV. Octubre 2011. Versión 1. Página 4.
23. **VALENCIA**. 2011. Manual de Gestión de procesos. Revista Calidad UPV. Octubre 2011. Versión 1. Página 3.
24. **VERGARA**, J. 2008. La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001. Primera edición. Editorial Eumed Universidad de Malaga. España. Página 71
25. **VERGARA**, J. 2010. La gestión de calidad en los servicios ISO 9001. Primera edición. Editorial Eumed Universidad de Malaga. España. Página 70.
26. **VÉRTICE**. 2008. Gestión de la Calidad ISO 9001/2008. Editorial Vértice. Primera edición. España. Página 150.

# ANEXOS

**ANEXO 1**



**UNIVERSIDAD SAN GREGORIO  
DE PORTOVIEJO**

**CARRERA DE FINANZAS Y RELACIONES COMERCIALES**

**PROYECTO DE TESIS**

**Taller de seminario de titulación**

**TEMA:**

**“CREACION DE UN MANUAL DE PROCESOS COMO ESTRATEGIA DE  
MEJORA CONTINUA DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN EL  
ÁREA FINANCIERA DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA  
AGROPECUARIA DE MANABÍ MFL”**

**AUTORAS:**

**García Albán Diana Alejandra  
Zambrano Solórzano Ana Gabriela**

**Portoviejo – Manabí – Ecuador  
2013**

# **1. MARCO REFERENCIAL**

## **1.1.TEMA**

“CREACION DE UN MANUAL DE PROCESOS COMO ESTRATEGIA DE MEJORA CONTINUA DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN EL ÁREA FINANCIERA DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MFL”

## **1.2.ANTECEDENTES**

En Latinoamérica desde 1998 se reconoce que el Estado es un instrumento indispensable para el desarrollo económico, político y social de un país, y que debe priorizar su atención para la consolidación de la democracia, crecimiento económico y reducción de la desigualdad social, garantizando la inclusión social. Así las cumbres iberoamericanas de Jefes de Estado y de Gobierno, coordinado por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD, respaldan programas de transformación del estado y modernización administrativa del sector público.

La Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total en 1992 fue el referente nacional de la cultura de calidad y competitividad de las organizaciones ecuatorianas, públicas o privadas, por lo que desde su año de creación fue delegada por parte del Gobierno Ecuatoriano para administrar el Premio Nacional de Calidad. En este tema fomenta y promueve el desarrollo de una educación y cultura de calidad, mediante capacitación y asesoría. Para el año 2006 se inicia la regulación de la gestión por procesos en las instituciones públicas con la publicación en el Registro Oficial No. 251 del 17 de abril de 2006 mediante la Secretaria Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneración del sector Público (SENRES).

La reciente Constitución de la República del Ecuador del 2008 determina que la Administración Pública constituye un servicio a la colectividad, basándose en principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación. De allí que el gobierno central haya desplegado una serie de normas para que las entidades públicas ecuatorianas se orienten a cumplir con estas disposiciones supremas, a través del

establecimiento de políticas, metodología de gestión institucional y herramientas para el mejoramiento de su eficiencia.

En el año 2012 se dio la resolución No. 027 en la que se aprobó según la Ley de Educación Superior el Estatuto orgánico por procesos, de esta manera el que el Consejo de Educación Superior tiene como misión la planificación, regulación y coordinación interna del Sistema de Educación Superior del Ecuador, y la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva y la sociedad ecuatoriana.

La Gestión por Procesos universitarios ha despertado un interés creciente en la actualidad, incluyendo el uso de modelos de mejora continua y acogiendo a normas internacionales como la ISO 9001, para poder acreditarse dentro de la normativa que establece la Secretaria de Educación Superior, con el fin de elevar el nivel institucional y educativo brindando un servicio competitivo y eficiente que permita el desarrollo socio económico del Ecuador.

En la Escuela Superior Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, se ha acogido a esta nueva ola de gestión administrativa, con la finalidad de acreditarse como una de las instituciones educativas con una calificación positiva que les permita competir con instituciones a nivel mundial, aunque la nueva tendencia de gestión en procesos no se ha familiarizado en los diferentes departamentos de esta institución, debido a que anteriormente se utilizaban otros sistemas administrativos, hoy es de vital necesidad que se implementen modelos de gestión por procesos que permitan optimizar el servicio de educación superior que se brinda en esta institución.

### **1.3.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

A nivel mundial en las últimas décadas se ha venido utilizando un diseño estructural para las instituciones públicas sin mayores cambios en lo que se relaciona a los requerimientos organizacionales, por lo cual generalmente mucho de los servicios públicos eran de pésima calidad siendo el mayor perjudicado el usuario.

Actualmente se presenta un nuevo modelo estructural de organización que se concibe como una red de procesos interrelacionados o interconectados que se le denomina gestión por procesos, este se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de los clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad, y a qué hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento.

Debido a la baja competitividad en la gestión administrativa por procesos en las organizaciones públicas, algunas están utilizando este modelo como una alternativa que les permita la mejora continua los servicios que brindan dichas organizaciones manual de gestión por procesos.

Hace una década en el Ecuador la situación de la administración pública en cuanto a servicios al usuario era sinónimo de una atención pésima. En cuanto al servicio que brinda las entidades públicas en una encuesta realizada a usuarios de diferentes dependencias, se obtuvo que el 28.3% calificaron con 5 en una escala de 10 el funcionamiento de las instituciones públicas, además con relación a la calidad de servicio con respecto a la eficacia se considero que las instituciones públicas son más ineficaces que eficaces. La misma investigación dio como referencia que las instituciones públicas resultan más lentas que rápidas y que existe despreocupación por mejorar el servicio.<sup>1</sup>

El manejo estructural de La Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López” en el área financiera, en la actualidad no se rige por el manual de gestión por procesos presentando una desventaja, que dificultan el control eficaz de las actividades ocasionando una falta de supervisión ágil de los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la institución, además impide establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente para sistematizar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo, evitando su alteración arbitraria, determinando en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.

---

<sup>1</sup> SENPLADES. 2009. Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. Aproximación y Análisis: Calidad de los Servicios Públicos. Subsecretaria de seguimiento y evaluación. Análisis de coyuntura No. 2. Página. 25 -26.

Además otro problema latente es el no tener normas y procedimientos establecidos en documentos, lo que genera dificultades al personal, debido a que no tienen una guía sistemática como una herramienta básica administrativa, que le permita conocer a los servidores de la ESPAM MFL los procedimientos que deben de realizar para llevar a efecto un proceso terminado.

El objetivo de la investigación es proponer un manual administrativo por procesos, con la finalidad de mejorar el servicio y las actividades que se realizan en esta institución educativa, específicamente en el área financiera de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

#### **1.4.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera la aplicación de un manual de procesos mejorara el área financiera de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López?

#### **1.5.SUB PROBLEMAS DEL PROCESO INVESTIGATIVO**

¿De qué manera se podrá caracterizar la situación actual en el ámbito administrativo para determinar las necesidades del área financiera de la ESPAM MFL?

¿Mediante que procesos administrativos se pueden mejorar las actividades que se realizan en el área financiera de la ESPAM MFL?

¿Cómo se puede diseñar la estructura de un manual de procesos para el área financiera?

¿Cómo se puede establecer los aspectos en los que se verá reflejada la mejora continua de las actividades desarrolladas en el área financiera por la aplicación del modelo de gestión por proceso?



## 1.6.DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

<b>CAMPO:</b>	Económico
<b>ÁREA :</b>	Finanzas y Relaciones Comerciales
<b>ASPECTOS:</b>	Creación de un manual de procesos y mejora continua en el Área Financiera de la ESPAM MFL.
<b>TEMA :</b>	Creación de un Manual de procesos como estrategia de mejora continua para el Área Financiera de la ESPAM MFL.
<b>PROBLEMA:</b>	Ausencia de procesos de gestión en Área Financiera
<b>DELIMITACIÓN ESPACIAL:</b>	La investigación se la realizará en la ESPAM en el Área Financiera.
<b>DELIMITACIÓN TEMPORAL:</b>	El periodo tiene una duración de un año, pero para efecto de lograr información referencial de la entidad se considera el periodo 2010-2013.
<b>DELIMITACIÓN POBLACIONAL:</b>	Se trabajará con los empleados del Área Financiera (presupuesto, contabilidad, nómina y tesorería) autoridades, empleados administrativos y especialista en gestiona en procesos.

## 1.7. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad existe un entorno de globalización, que ha obligado a que las organizaciones innoven los procesos administrativos, para mejorar el nivel de rendimiento organizacional logrando competitividad y eficiencia, por esta razón, es importante aplicar modelo administrativo por procesos que brinden facilidad en la integración de los principios de la gestión en todas y cada una de las actividades del área financiera de la ESPAM MFL.

En el ámbito legal se establece que en el año 2011 se emitió una norma técnica de gestión de procesos Acuerdo No. 784 para la mejora continua de la entidades públicas del país, que consiste en un proceso conformado por un ciclo de actividades recurrentes, que continuamente aumentaran las capacidades de un procedimiento que cumple con requerimientos del cliente interno, cliente externo ciudadanía, empresas y gobierno.

La investigación sobre la creación de un manual por procesos en el área financiera de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí permitirá llevar a cabo una dirección inter funcional y generadora de valor en el área financiera, que procurará la satisfacción de las demandas internas y externas de las mismas, a la vez permitirá establecer prioridades y proveerá a la institución de un contexto factible para iniciar y mantener planes de mejora que funcionen como catalizadores para alcanzar los objetivos propuestos en cada uno de los mismos.

Esta investigación beneficiará a los empleados del área financiera, permitiendo realizar sus funciones de manera sistemática y eficiente, además a los usuarios que solicitan los servicios que ofrece el departamento, el estudio de manuales de procesos surgen como alternativas de mejora.

En el ámbito personal las autoras del estudio consideran importante la propuesta señalada porque permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera así como también, se logrará fortalecer los conocimientos en relación a nuevas estructuras sobre los manuales de procesos que se están usando en la actualidad en las organizaciones del país y a nivel mundial.

## **1.8.OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Proponer un Manual de Procesos como estrategia de mejora continua para el área financiera de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Caracterizar la situación actual en el ámbito administrativo para determinar las necesidades del área financiera de la ESPAM MFL.
- Diseñar la estructura de un modelo de gestión por procesos que son requeridos en el área financiera de la ESPAM MFL.
- Desarrollar los mapas de procesos de cada uno de los departamentos del área financiera.
- Establecer los aspectos en los que se verá reflejada la mejora continua de las actividades desarrolladas en el área financiera por la aplicación del modelo de gestión por proceso.

## **2. MARCO TEÓRICO**

La calidad implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades y estar siempre muy atento a las necesidades del cliente y a sus quejas o muestras de insatisfacción. Si se planifican, depuran y controlan los procesos de trabajo, aumentará la capacidad de la organización y su rendimiento. Pero, además, es necesario indagar con cierta regularidad sobre la calidad que percibe el cliente y las posibilidades de mejorar el servicio que recibe.<sup>2</sup>

La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores. El gran objetivo de la gestión de procesos es aumentar la productividad en las organizaciones, la productividad se considera como la eficiencia y el agregar valor

---

<sup>2</sup>CETMO. 2008. Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte por carretera. Edición Mayo del 2005. Página 4.

para el cliente. En una organización con los procesos bien gestionados, se pueden observar las siguientes prácticas:

- Consideran en primer lugar al cliente.
- Tienen en cuenta la finalidad, el para qué de su existencia y del esfuerzo de obtener grandes resultados.
- Satisfacen las necesidades de los clientes internos, tales como la dirección, los participantes del proceso y los usuarios.
- Los participantes de los procesos están sensibilizados, comprometidos, entrenados, motivados y empoderados. Aportan su creatividad y no requieren que un ejército de consultores les diga lo que tienen que hacer.
- La responsabilidad social está incorporada en el modelo, así como la figura del dueño de proceso de nivel gerencial.
- Han decidido dejar de hacer las cosas mal: re procesos, reclamos, stocks, papeles, transacciones en reposo y muchos otros lujos que no corresponden en estos tiempos.
- Han optado por hacer las cosas bien, por la continuidad operacional.
- El rendimiento de los procesos está alineado con la estructura de incentivos de la organización, lo que facilita el cambio y la motivación de las personas.
- La dirección de la organización está comprometida con la gestión de procesos y contempla en su presupuesto la inversión necesaria para el cambio.

Se puede agregar que la gestión de procesos considera tres grandes formas de acción sobre los procesos: representar, mejorar y rediseñar, no como opciones excluyentes, sino

como selecciones de un abanico de infinitas posibilidades.<sup>3</sup> Por otra parte, los procesos deben ser:

- Estables, con resultados repetibles y dentro de los estándares esperados de calidad del producto y de rendimiento.
- Eficientes, eficaces y están controlados mediante indicadores a los cuales se les hace seguimiento.
- Competitivos, comparados en el sentido de lograr niveles de excelencia de clase mundial.
- Diseñados según las mejores prácticas.
- Rediseñados en forma programada.
- Mejorados en forma continua. Son desafíos de la organización en tiempos de exigencias crecientes.

## **2.1. MARCO REFERENCIAL**

El 30 de abril de 1999, en el Registro Oficial #181 se expide la Ley 99-25 mediante la que el H. Congreso Nacional, creó la Escuela Superior Politécnica de Manabí, ESPAM, como persona jurídica de derecho público autónoma que se rige por la constitución Política del Estado, Ley de Educación Superior, su Estatuto Orgánico y Reglamentos, para preparar a la juventud ecuatoriana, especialmente de la zona norte de Manabí, y convertirla en profesionales conforme lo exigen los recursos naturales de su entorno.

La Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí surgió como respuesta a las necesidades del sector agropecuario, para lo cual inicia sus labores con cuatro carreras de estudio: Agroindustria, Medio Ambiente, Agrícola y Pecuaria; mediante un estudio de mercado, se determinó la necesidad de crear la carrera de Informática. Para satisfacer la demanda del sector empresarial se creó dos programas: Administración Pública y

---

<sup>3</sup>Bravo, J.2011. Gestión de Procesos. 4ed. Santiago de Chile. Editorial Evolución S.A. página 29.

Administración de Empresa. En este mismo sentido, por la demanda del territorio se crea la carrera de Turismo. Con esta estructura académica, la ESPAM MFL desarrolla un riguroso programa de fortalecimiento académico, con el propósito de formar profesionales de alta preparación que ejecuten proyectos sustentables y sean generadores de fuentes de trabajo.

La Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López”, físicamente, posee dos infraestructuras físicas, la primera principal el campus politécnico en el Sitio denominado el Limón, lugar donde se dispone de aulas pedagógicas, laboratorios y centros de cómputo, para el desempeño de las actividades educativas y en concordancia a las funciones que desarrolla la docencia, investigación, gestión y vinculación con la comunidad. Además cuenta con un Edificio, donde funciona el área Administrativa – Financiera y el Instituto de Idiomas, ubicado en la calle 10 de Agosto No. 82 y Granda Centeno.

Dentro de la gestión de los procesos están las diversas estrategias que contribuyen a la operatividad de la institución, cuyo punto de partida es la definición de los procesos como las vías sustantivas del trabajo institucional, a partir de los cuales se definen funciones, atribuciones, responsabilidades y la asignación de recursos, y se caracterizan por la horizontalidad de las relaciones entre los diversos actores y que se fundamentan en un programa de ejecución, para cada uno de los procesos de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí "Manuel Félix López".<sup>4</sup>

**Misión:** Formación integral y continua de profesionales que contribuyan de forma proactiva y creativa al desarrollo cultural, económico, político y social sostenible de su entorno y la Nación, para lo cual hace suyas las aspiraciones más legítimas de sus profesores, trabajadores y estudiantes en un clima de participación y compromiso social.

**Visión:** Coadyuvar al desarrollo de la Región y el país como un centro referencial de la calidad en la formación de profesionales en las carreras existentes y en las que para el efecto se crearen

---

<sup>4</sup>ESPAM MFL. Historia de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. Disponible en: <http://www.espam.edu.ec/universidad/index.php?id=historia>

## **Objetivos institucionales**

A.- Proporcionar a los estudiantes una formación humanística general que dentro del contexto de la realidad nacional, les permita una plena realización personal.

B.-Formar en las diversas especialidades académicas, equipos profesionales en los campos humanísticos, científicos y tecnológicos

C.-Capacitar a los estudiantes para su participación activa en los procesos de cambios estructurales del país, con espíritu crítico.

D.- Realizar actividades orientadas a proyectar su preparación y trabajo académico a la sociedad ecuatoriana y de preferencia a los sectores menos favorecidos del país.

## **2.2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

### **Administración de los procesos**

El manejo de los procesos tiene que ver con el diseño de procesos para desarrollar y entregar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, el control diario para que se desempeñen según se requiera y su mejora continua.

Las actividades para la administración de los proceso le dan un fuerte énfasis en la prevención y el aprendizaje organizacional porque los costos de evitar problemas en la etapa de diseño con mucho menores que los costos de corregir problemas que ocurren más adelante.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup>Evans, J. 2008. Administración y control de la calidad. Séptima edición. Editorial Cenega Learning. México. Página 49.

## **Alcance del proceso**

Primera y última actividad de un proceso, el inicio del proceso viene dado por aquella actividad, externa o interna de la unidad, que da inicio al proceso, y el fin del mismo por la actividad, normalmente propia de la unidad con la que concluye el proceso.<sup>6</sup>

## **Acción de mejora**

Una acción de mejora es toda acción destinada a cambiar la forma en que se está desarrollando un proceso. Estas mejoras, se deben reflejar en una mejora de los indicadores del proceso. Se puede mejorar un proceso mediante aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico.<sup>7</sup>

## **Calidad de la administración pública**

La calidad de la administración pública es el conjunto de propiedades de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades expresas o implícitas. En síntesis, la calidad solía referir una propiedad o conjunto de propiedades inherentes a un objeto o servicio, que permiten juzgar su valor; mientras, el concepto moderno la entiende como la totalidad de rasgos y características de un producto o servicio que se refiere a la habilidad de satisfacer una necesidad.<sup>8</sup>

## **Cliente interno**

El cliente interno que es el empleado público que recibe servicios de otro empleado de la propia administración, en este sentido todos son clientes internos, puesto que constantemente se están recibiendo servicios de la entidad.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> Valencia. 2011. Manual de Gestión de procesos. Revista Calidad UPV. Octubre 2011. Versión 1. Página 3.

<sup>7</sup> CETMO. 2005. Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte por carretera. Edición Mayo del 2005. Página 13.

<sup>8</sup>García, V. 2012. Utilidad o futilidad de la calidad e ISOS en la administración pública convergencia. Revista de Ciencias Sociales. Vol. 19. No. 60. Página 205 -228.

<sup>9</sup>Martos, F. 2010. Acceso a la condición de personal estatutario Grupo B del servicio Murciano de Salud. España. Editorial Madrid, S.L. Primera Edición. Página 2 -419.



## **Ciente externo**

El cliente externo que es el consumidor de las informaciones y atenciones al ciudadano procedente de los informadores públicos, es el cliente más valioso, pues sin él no tiene sentido la actividad laboral de los funcionarios, todos son clientes externos desde el momento en que se necesita asesoramiento o tenga necesidad de cualquier servicio de la administración.

## **Descripción del proceso**

Representación grafica del funcionamiento de un proceso, muestra de las actividades internas del proceso de forma secuencial, conectándolas entre si e identifica usuarios y proveedores.

## **Elementos de un proceso**

Un proceso es una secuencia de tareas o actividades interrelacionadas que tiene como fin producir un determinado resultado producto o servicio, a partir de unos elementos de entrada y que se vale para ello de unos ciertos recursos.<sup>10</sup>

Los elementos de un proceso son:

- Entradas: materiales, componentes, información, energía etc., que son necesarios para realizar el proceso.
- Salidas: resultado obtenido de un proceso.
- Proveedor: los que proporcionan las entradas al proceso (puede ser proveedor interno o externo)
- Cliente: destinatario del proceso puede ser el cliente interno o externo.
- Recursos: elementos que se necesitan para llevar a cabo el proceso.
- Actividades: suma de tareas que se agrupan en un procedimiento.
- Procedimientos: forma específica de llevar a cabo una actividad.
- Indicador: medida de una característica del proceso

---

<sup>10</sup>Armendáriz, J. 2010. Calidad. Segunda edición. Editorial Paraninfo. España. Página 76.

- Propietario del proceso: responsable del proceso
- Controles: elementos que permiten comprobar el estado del proceso.

### **Enfoque basado en procesos**

La norma ISO 9001 promueve la adopción de un enfoque basado en proceso cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos, para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí, una actividad o un conjunto de actividades que se utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso.<sup>11</sup>

### **ISO 9001**

La norma ISO 9001 pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización, este tipo de gestión por procesos, cuando se utilizar en el desarrollo, la implementación y la mejora de la eficacia de un Sistema de gestión de la Calidad concentra la atención en la comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los clientes de cada proceso, la necesidad de considerar y de planificar los proceso en términos que aporten valor, el control, la medición y la obtención de resultados del desempeño y de la eficacia de los procesos, la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.<sup>12</sup>

### **Mapa de procesos**

El mapa de procesos o red de procesos o supuestos operacionales es la estructura donde se evidencia a interacción de los procesos que posee una empresa para la prestación de los servicios. Con esta herramienta se puede analizar la cadena de entradas y salidas en

---

<sup>11</sup>Vértice. 2008. Gestión de la Calidad ISO 9001/2008. Editorial Vértice. Primera edición. España. Página 150.

<sup>12</sup>CETMO. 2008. Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte por carretera. Edición Mayo del 2005. Página 6.

la cual la calidad de cualquier proceso se convierte en entrada del otro, también podemos analizar que una actividad específica muchas veces es un cliente, en otras situaciones es un proceso y otras veces es un proveedor.<sup>13</sup>

### **Matriz de responsabilidades**

La matriz de responsabilidades es una de las características principales de un sistema de gestión de calidad es que las responsabilidades en los proceso deben estar claramente definidas, para lo cual se pueden utilizar para establecer estas actividades.<sup>14</sup>

### **Mejora continua**

La mejora continua del proceso se basa en la evaluación continua, a través de la aplicación del Ciclo de Shewart (Plan, Do, Check, Act), de todos los aspectos que conforman el mismo: su diseño, ejecución, las medidas de control y su ajuste.<sup>15</sup>

### **Participante del proceso**

Sujeto pasivo que no demanda el servicio, no provee de entradas al proceso, y no es parte de la unidad propietaria del mismo, pero que interviene en algún momento durante el desarrollo del proceso.

### **Procesos estratégicos**

Gestionan la forma en que se toman decisiones sobre planificación y mejoras de la organización, y la relación de esta con el entorno, siendo los responsables de analizar las necesidades y condicionantes, para a partir de todo ello y del conocimiento de las

---

<sup>13</sup>Vergara, J. 2008. La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001.

<sup>14</sup>Fontalvo, T. 2010. La gestión de calidad en los servicios ISO 9001. Primera edición. Editorial Eumed Universidad de Malaga. España. Página 70.

<sup>15</sup>Keisen. 2009. Guía de Diseños y mejora continua de procesos asistenciales. Disponible en: <http://www.keisen.com/portal/wp-content/uploads/2009/12/Manual-de-Control-y-mejoracontinua-de-los-procesos.pdf>

posibilidades de los recursos propios, emitir las guías adecuadas al resto de procesos de la organización para asegurar la respuesta a esas necesidades y condicionantes, permiten definir y desplegar las estrategias, políticas y objetivos de la organización.<sup>16</sup>

### **Procesos operativos o claves**

Los procesos operativos o claves son aquellos que mantienen y despliegan las políticas y estrategias de la unidad o servicio, proporcionan directrices y límites de actuación, al resto de los procesos, ejemplo comunicación interna, comunicación con los clientes, marketing, revisión del sistema, planificación estratégica.<sup>17</sup>

### **Procesos de soporte**

Los procesos de soporte son aquellos que sirven de apoyo a los procesos clave, sin ellos no serían posibles los procesos clave ni los estratégicos, estos procesos son en muchos casos determinantes para que puedan conseguirse los objetivos del servicio o unidad, ejemplo compras, formación del personal, informática.<sup>18</sup>

### **Procedimiento**

Por procedimiento se entiende la forma específica de llevar a cabo una actividad, expresándose en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad, qué debe hacerse y quién debe hacerlo, cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo, qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse, y cómo debe controlarse y registrarse. Dicho de otro modo, el procedimiento establece las instrucciones concretas de cómo ejecutar el proceso.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> Valencia. 2011. Manual de Gestión de procesos. Revista Calidad UPV. Octubre 2011. Versión 1. Página 4.

<sup>17</sup> Gil, Y. 2008. Guía para la identificación y análisis de los procesos de la UMA. Revista de la Universidad de Malaga. Vol. 08. No. 03. Página 40.

<sup>18</sup> Gil, Y. 2008. Guía para la identificación y análisis de los procesos de la UMA. Revista de la Universidad de Malaga. Vol. 08. No. 03. Página 41.

<sup>19</sup> Galiano, J. 2008. Análisis y mejora de procesos en organizaciones públicas. Edición CYAN, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A. Primera edición. España. Página 21.

## **Ficha de caracterización de los procesos**

La ficha de caracterización es una herramienta de planificación de la calidad que permite establecer los procesos existentes de la empresa con lo que se puede identificar quienes son los clientes de la empresa y cuáles son las necesidades de estos clientes de la empresa y cuáles son las necesidades de estos clientes. Además permite traducir las necesidades del cliente al lenguaje de la empresa, se establecen las características del servicio a prestar de forma precisa y se puede transferir el proceso a todos los miembros de la organización.<sup>20</sup>

## **Sistema de gestión de calidad**

Un sistema de gestión de calidad consiste en un grupo de símbolos y reglas operativas. Símbolo es una orden para hacer surgir de la memoria una cosa o eventos determinados, o bien un conjunto específico de cosas o eventos; en tanto, las reglas operativas son los instrumentos mediante los cuales los modelos realizan directamente la producción del conocimiento. Esencialmente, el modelo es una construcción racional, cuya función central es reflejar con una máxima aproximación las realidades en estudio.<sup>21</sup>

## **Flujo de procesos**





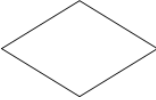

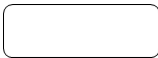
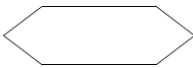


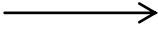


Los diagramas de flujo se utilizan para describir y mejorar el proceso de transformación en las empresas. Es altamente recomendable que el diagrama de flujo de un proceso este dibujado en una sola página, un buen diagrama debe tener más 10 filas de símbolos, además es recomendable para representar una secuencia visual de las etapas de un proceso, ayuda a visualizar las frecuencias y relaciones entre las etapas y los

---

<sup>20</sup> Vergara, J. 2010. La gestión de calidad en los servicios ISO 9001. Primera edición. Editorial Eumed Universidad de Malaga. España. Página 70.

<sup>21</sup> Herrera, I. 2012. Modelo de un sistema de gestión de calidad en salud integrador de las normas: NTCGP 1000, sistema obligatorio de garantía de la calidad en salud e IWA 1. Especialización gerencia de procesos de calidad e innovación. Bogotá D.C. Vol. 01. No.01. Página 5-89.

departamentos implicados en el proceso, detecta problemas, mantiene y estandariza el proceso.<sup>22</sup>

	Tarea	Indica una acción simple o actividad a desarrollar
	Entrada / Salida	Indica la entrada o salida de productos, servicios, datos o información.
	Procedimiento documentado	Indica la existencia de un procedimiento documentado, para la realización de parte del proceso.
	Tarea subcontratada	Indica el desarrollo de una actividad subcontratada
	Decisión	Generalmente en los procesos hay que tomar decisiones, del símbolo salen dos flechas, sí o no, bueno o malo.
	Continuidad	Indica que el proceso continúa en otra página. Para su identificación se enumeraran ordinalmente.
	Terminal	Indica donde comienza y donde termina el proceso.
	Revisión	Generalmente, en los procesos, se realizan revisiones para comprobar el buen desarrollo del mismo
	Base de datos	Indica el registro o extracción de datos informáticos
	Espera	Indica que para el proceso continúe, ha de pasar un cierto periodo de tiempo.
	Conector	Indica la dirección del flujo del proceso
	Documento	Indica la presencia de un documento en formato papel (o bien en otro soporte)
	Recopilación de distintos documentos	Indica la presencia de una recopilación de distintos documentos de papel o bien en otro soporte

<sup>22</sup>Llanos, 2012. Enfoque de procesos, modelos de referencia. Departamento de organización de empresas UPV. Disponible en: <http://www.upv.es/~jmontesa/sio/SIO-04-3-txt.pdf>

### **2.3. HIPÓTESIS**

El diseño de un manual de procesos contribuirá de manera significativa a la mejora continua de cada uno de los departamentos que componen del área financiera de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Manuel Félix López.

### **2.4. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES**

El Manual de procesos y estrategia de mejora continua de las actividades en el área financiera de la ESPAM MFL.

#### **Variable Independiente**

##### **Manual de procesos:**

El manual de procesos para el área financiera de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, será una herramienta administrativa que ayudará a identificar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos, logrando la eficiencia y eficiencia de las personas que laboran en el departamento financiero.

#### **Variable Dependiente**

##### **Mejora continua**

La mejora continua, son acciones que intervendrán en la estructura, la práctica y desempeño del departamento optimizando recursos, incrementando la efectividad operativa, a partir de la implementación del modelo de gestión por procesos.

## 2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

<b>Variable Independiente:</b> Manual de procesos				
<b>Conceptualización</b>	<b>Categorías</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítem básicos</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>
El manual de procesos para el área financiera de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, será una herramienta administrativa que ayudará a identificar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos, logrando la eficiencia y eficiencia de las personas que laboran en el departamento financiero.	Diagnóstico situacional	Número de procesos  Sub procesos	¿Cuál son las funciones del área financiera? ¿Cuáles son los procesos que se dan en el área financiera? ¿Cuáles son los sub procesos que existen en el área financiera?	Revisión Bibliográfica Lluvia de ideas Entrevistas al talento humano
	Estructura del modelo de gestión por procesos	Identificación procesos  Clasificación procesos  Tipos de procesos  Tipos de indicadores	¿Cuáles serían los procesos adecuados a utilizar de acuerdo a su experiencia?  ¿Cuál es la manera correcta de clasificar los procesos según su opinión?  ¿Cómo se pueden seleccionar los tipos de procesos de manera eficaz según su experiencia?  ¿Qué indicadores son necesario medir para desarrollar los procesos de manera eficaz y eficiente?	Fichas de procesos  Entrevista expertos en procesos
	Mapas de procesos	Fichas de procesos  Procedimientos	¿Cómo se diseñan las fichas de procesos?  ¿Cómo se diseñan los procedimientos?	Entrevista a expertos en procesos  Flujo de procesos  Revisión bibliográfica



**Variable dependiente:** Estrategias de mejora continua

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítem básicos	Técnicas e instrumentos
<p>La mejora continua, son acciones que intervendrán en la estructura, la práctica y desempeño del departamento optimizando recursos, incrementando la efectividad operativa, a partir de la implementación del manual de por procesos.</p>	<p>Aspectos de mejora continua</p>	<p>Optimización de recursos</p>	<p>¿Cuáles son los aspectos que usted considera que se deben aplicar con el objetivo de optimizar recursos en la ejecución de las funciones que se realizan en los departamentos?</p>	<p>Entrevista a expertos en procesos</p>
		<p>Cumplimiento de objetivos</p>	<p>¿Mediante el desarrollo de las funciones de los empleados de cada departamento se cumplen con los objetivos institucionales de manera integral?</p>	<p>Entrevista a expertos en procesos</p>
		<p>Identificación de problemas</p>	<p>¿Cree usted que la evaluación de los procesos permite la identificación de problemas?</p>	<p>Entrevista a expertos en procesos</p>
		<p>Cumplimiento de la misión y visión del departamento</p>	<p>¿Considera usted que los empleados cumplen con la misión y visión del departamento?</p>	<p>Entrevista a expertos en procesos</p>

## **2.6. PLAN ANALÍTICO DEL DESARROLLO DE LA TESIS**

### **CAPÍTULO I. SITUACIÓN ACTUAL DEL FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA FINANCIERA**

- 1.1. Diagnóstico situacional de la ESPAM MFL.
- 1.2. Análisis de la situación actual del área financiera de la ESPAM MFL
- 1.3. Elaboración y análisis de una Matriz FODA.
- 1.4. Análisis de la normativa existente sobre gestión en procesos en el Ecuador.
- 1.5. Determinación de las normas internacionales sobre la gestión por procesos.
- 1.6. Metodología para la gestión en procesos.
- 1.7. Identificación de la metodología para la mejora continua.

### **CAPÍTULO II. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCESOS PARA EL AREA FINANCIERA DE LA ESPAM MFL**

- 2.1. Identificación de áreas en las que se dividen el departamento financiero.
  - 2.1.1 Contabilidad
  - 2.1.2 Tesorería
  - 2.1.3 Presupuesto
- 2.2. Clasificación de los procesos existentes.
- 2.3. Mapa de procesos del área financiera.
- 2.4. Evaluación de los procesos mediante fichas de procesos.

### **CAPÍTULO III. MAPAS DE PROCESOS PARA CADA DEPARTAMENTO DEL AREA FINANCIERA**

- 3.1. Modelo de mapas de procesos propuestos
- 3.2. Desarrollo de los procesos y subprocesos del área financiera
  - 3.3. Proceso de contabilidad
    - 3.3.1. Descripción: entrada, proceso, salida
    - 3.3.2. Diagrama de flujo de procesos
    - 3.3.3. Indicadores de procesos

- 3.4. Proceso de tesorería
  - 3.4.1. Descripción: entrada, proceso, salida
  - 3.4.2. Diagrama de flujo de procesos
  - 3.4.3. Indicadores de procesos
  
- 3.5. Proceso de presupuesto
  - 3.5.1. Descripción: entrada, proceso, salida
  - 3.5.2. Diagrama de flujo de procesos
  - 3.5.3. Indicadores de procesos

## **CAPÍTULO IV. ASPECTOS EN LOS QUE SE VERÁ REFLEJADA LA MEJORA CONTINUA**

- 4.1. Optimización de recursos
  - 4.1.1. Recurso materiales
  - 4.1.2. Talento humano
  - 4.1.3. Recursos económicos
  - 4.1.4. Tiempo
- 4.2. Cumplimiento de objetivos
- 4.3. Identificación de problemas
- 4.4. Cumplimiento de la misión y visión del departamento
- 4.5. Establecer el ciclo de mejora continua
  - 4.5.1. Planificar
  - 4.5.2. Ejecutar
  - 4.5.3. Comprobar
  - 4.5.4. Actuar
- 4.6. Socialización de la propuesta a las autoridades y empleados del área financiera.

### **3 DISEÑO METODOLÓGICO**

El estudio sobre un manual de procesos para el área financiera de la ESPAM MFL, se realizará mediante métodos de investigación como la observación directa en la que se visitará el lugar de los hechos con el fin de verificar como se realizan las funciones en esta institución, el bibliográfico que permitirá sustentar los fundamentos teóricos sobre el modelo de gestión, además se utilizará la técnica la entrevista mediante un

cuestionario de indicadores que permitirán medir la calidad de en los procesos que ejecuta esta institución.

Como criterio de inclusión a los empleados del área financiera que participarán en la investigación, mediante una entrevista en el que se analizará las funciones por procesos que ejecutan diariamente.

Como criterio de exclusión los empleados que no pertenecen al área financiera, aunque pertenecen a la institución.

### **3.1. NIVELES O TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **Explorativa**

Para el desarrollo del presente estudio se utilizará la investigación exploratoria, debido a que no existen estudios previos que solucionen la problemática que se presenta en esta institución, además se identificará los procesos que se realizan en el área financiera de la ESPAM MFL, con el objetivo de desarrollar estrategias que permitan la mejora continua de este departamento.

### **3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

**Bibliográfica:** esta modalidad se utilizará con el objetivo de fundamentar la investigación, mediante la recopilación de fuentes bibliográficas de libros, artículos científicos, revistas, que se obtendrán de internet y de las bibliotecas, con la finalidad de elaborar el marco referencial, teórico y conceptual.

**De campo:** esta modalidad se utilizará con el objetivo de fundamentar la investigación, mediante la visita en el lugar donde se suscitan los hechos, de esta manera se puede obtener información de los involucrados y de cómo se da la aplicación de los procesos en el área financiera.

**Histórica:** esta modalidad de investigación permite recabar del funcionamiento de los procesos en el periodo de tiempo de la investigación que va desde el 2010 al 2013, de la manera más objetiva y exacta posible, para que de manera sistemática se pueda recolectar información que permitirán obtener conclusiones precisas.

### 3.3. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los métodos de la investigación que se aplicarán es el Inductivo.

**Inductivo:** este método de investigación permitirá conocer como los procesos que se dan en el área financiera de la ESPAM MFL, que influyen en el funcionamiento adecuado de toda la institución.

**Deductivo:** el método deductivo se utilizará en la investigación para el análisis de los procesos que se realizan de forma general en la ESPAM MFL, para llegar a conocer como se dan específicamente en el área financiera.

**Analítico:** en el presente trabajo de investigación se utilizará el método analítico, donde se analizan los procesos que ser ejecutan en el área financiera de la ESPAM MFL, para poder establecer estrategias de mejora continua que permitan una gestión optima en estos departamentos.

### 3.4. TÉCNICAS DEL INVESTIGACIÓN

**Entrevista:** mediante esta técnica de investigación se podrá conocer de qué manera se ejecutan los procesos en el área financiera de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, se realizarán mediante una entrevista estructurada dirigida al personal que la labora en este sector.

**Observación:** esta técnica de observación permitirá conocer el funcionamiento de los procesos que se dan en el área financiera de la Escuela Superior Politécnica

Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, para llegar a conclusiones que permitan desarrollar estrategias de mejora continua.

### **3.5. INSTRUMENTOS**

- Entrevistas estructuradas dirigida a los jefes de los departamentos del área financiera.
- Ficha de verificación de los procesos que se ejecutan en el área financiera mediante los indicadores de la ISO 9001.
- Ficha de observación.

### **3.6. POBLACIÓN**

La población de la investigación la constituyen los jefes de los departamentos y los empleados que forman parte del área financiera de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, que están formados de la siguiente manera:

- Departamento Nomina que está conformado por un empleado.
- Departamento de Tesorería se encuentra un empleado.
- Departamento de Presupuesto laboran tres empleados.
- Departamento de Contabilidad desempeñan las funciones tres empleados.

Para efectos de la investigación se hará uso de la consulta a expertos en el manejo de procesos.

### **3.7. ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LOS RESULTADOS**

Para el análisis de la investigación se establecerán los resultados que se dieron mediante la entrevista al talento humano sobre los procesos que se dan en el área financiera, el procesamiento se lo realizará mediante un cuestionario estructurado para recabar información necesaria que permita realizar una propuesta de mejora continua, de esta manera con la ayuda de los expertos en procesos se diseñará el manual de procesos que contengan el mapa y flujo de procesos.

### **3.8. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En la presentación de los resultados se tabularán la información recogida mediante las ficha de procesos mediante gráficos estadísticos, en lo que respecta a los mapas de procesos y los flujos de procesos de cada departamento del área financiera se observará la asesoría de los expertos y la metodología establecida en el marco teórico, en cuento a las entrevista del talento humano y el jefe del área financiera se establecerán mediante el instrumento escogido para luego presentar los resultados que servirán para establecer las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

## **4. MARCO ADMINISTRATIVO**

### **4.1 RECURSOS**

#### **INSTITUCIONALES**

- Universidad particular “San Gregorio de Portoviejo”
- Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí

#### **HUMANOS**

- Empleados de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí
- Directora administrativa financiera
- Director asignado a la elaboración del proyecto
- Realizadores de la tesis.

#### **MATERIALES**

- Equipos de Computación
- Internet
- Cámaras digitales
- Materiales para elaboración de entrevistas.





## 5. ECONÓMICOS (PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO)

El costo del estudio sobre un Manual de procesos para el área financiera de la ESPAM MFL, se asumirá en su totalidad por parte de los investigadores de acuerdo con los valores del siguiente cuadro:

<b>GASTOS</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
Viáticos para entrevista	5	10,00	50,00
Gastos de impresión	500	0,15	75,00
gastos Copias	600	0,05	30,00
Gastos de internet	5	25,00	125,00
Especies valoradas	200	2,00	400,00
Requisitos para sustentación	10	50,00	500,00
Resmas de papel	8	4,00	32,00
Refrigerio	5	15,00	75,00
Cámara fotográfica	1	300,00	300,00
Flash memory	1	30,00	30,00
Grabadora	1	150,00	150,00
Computadora	1	700,00	700,00
Asesoría expertos	5	50,00	250,00
Transporte	5	10,00	50,00
<b>Total</b>			<b>\$2767,00</b>

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Armendáriz, J. 2010. Calidad. Segunda edición. Editorial Paraninfo. España. Página 76.
- Bravo, J. 2011. Gestión de Procesos. 4ed. Santiago de Chile. Editorial Evolución S.A. Página 29.
- CETMO. 2008. Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte por carretera. Edición Mayo del 2005. Página 6.
- CETMO. 2005. Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte por carretera. Edición Mayo del 2005. Página 13.
- CETMO. 2008. Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte por carretera. Edición Mayo del 2005. Página 4.
- Llanos, 2012. Enfoque de procesos, modelos de referencia. Departamento de organización de empresas UPV. Disponible en: <http://www.upv.es/~jmontesa/sio/SIO-04-3-txt.pdf>
- Herrera, I. 2012. Modelo de un sistema de gestión de calidad en salud integrador de las normas: NTCGP 1000, sistema obligatorio de garantía de la calidad en salud e IWA 1. Especialización gerencia de procesos de calidad e innovación. Bogotá D.C. Vol. 01. No.01. Página 5-89.
- ESPAM MFL. Historia de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. Disponible en: <http://www.espam.edu.ec/universidad/index.php?id=historia>
- Evans, J. 2008. Administración y control de la calidad. Séptima edición. Editorial Cenega Learning. México. Página 49.
- Fontalvo, T. 2010. La gestión de calidad en los servicios ISO 9001. Primera edición. Editorial Eumed Universidad de Malaga. España. Página 70.
- García, V. 2012. Utilidad o futilidad de la calidad e ISOS en la administración pública convergencia. Revista de Ciencias Sociales. Vol. 19. No. 60. Página 205 - 228.
- Gil, Y. 2008. Guía para la identificación y análisis de los procesos de la UMA. Revista de la Universidad de Malaga. Vol. 08. No. 03. Página 40.
- Gil, Y. 2008. Guía para la identificación y análisis de los procesos de la UMA. Revista de la Universidad de Malaga. Vol. 08. No. 03. Página 41.
- Keisen. 2009. Guía de Diseños y mejora continua de procesos asistenciales. Disponible en: <http://www.keisen.com/portal/wp-content/uploads/2009/12/Manual-de-Control-y-mejoracontinua-de-los-procesos.pdf>

- Galiano, J. 2008. Análisis y mejora de procesos en organizaciones públicas. Edición CYAN, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A. Primera edición. España. Página 21.
- Martos, F. 2010. Acceso a la condición de personal estatutario Grupo B del servicio Murciano de Salud. España. Editorial Madrid, S.L. Primera Edición. Página 2 -419.
- Valencia. 2011. Manual de Gestión de procesos. Revista Calidad UPV. Octubre 2011. Versión 1. Página 4.
- Vértice. 2008. Gestión de la Calidad ISO 9001/2008. Editorial Vértice. Primera edición. España. Página 150.
- Valencia. 2011. Manual de Gestión de procesos. Revista Calidad UPV. Octubre 2011. Versión 1. Página 3.
- Vergara, J. 2010. La gestión de calidad en los servicios ISO 9001. Primera edición. Editorial Eumed Universidad de Malaga. España. Página 70.
- Vergara, J. 2008. La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001. Primera edición. Editorial Eumed Universidad de Malaga. España. Página 71.

## ANEXO 2

REPÚBLICA DEL ECUADOR  
CONSEJO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
RPC-SO-03-No.041-2014  
EL CONSEJO DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Considerando:

Que, el artículo 353 de la Constitución de la República del Ecuador, establece: "El sistema de educación superior se regirá por: 1. Un organismo público de planificación, regulación y coordinación interna del sistema y de la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva.

Que, artículo 166 de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), dispone: "El Consejo de Educación Superior es el organismo de derecho público, con personería jurídica, con patrimonio propio, independencia administrativa, financiera y operativa, que tiene por objetivo la planificación, regulación y coordinación interna del Sistema de Educación Superior, y la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva y la sociedad ecuatoriana (... )";

Que, el artículo 169, literal k), de la LOES, determina que es atribución del Consejo de Educación Superior (CES): "Aprobar los estatutos de las instituciones de educación superior y sus reformas";

Que, mediante Resolución RES-14-02-2011, de 30 de noviembre de 2011, el CES expidió

el Reglamento para la Aprobación de los Estatutos de Universidades y Escuelas Politécnicas y de sus Reformas;

Que, la Disposición Transitoria Décima Séptima de la LOES, determina: "Las Universidades y Escuelas Politécnicas en un plazo de 180 días reformarán sus estatutos para adecuarlos a la presente Ley, reforma que deberá ser revisada y aprobada por el Consejo de Educación Superior";

Que, de conformidad con lo establecido en la disposición invocada en el considerando precedente, la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí "Manuel Félix López" (ESPAM-MFL), presentó al CES su proyecto de Estatuto, solicitando que se apruebe o se realicen las observaciones pertinentes;

Que, en cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 3 del Reglamento para la Aprobación de los Estatutos de Universidades y Escuelas Politécnicas y de sus Reformas, la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT). Mediante Oficio SENESCYT-SN-2012-1899-CO. de 29 de noviembre de 2012, presentó al CES su informe jurídico respecto del proyecto de Estatuto de la ESPAM-MFL;

Que, el artículo 6 del Reglamento para la Aprobación de los Estatutos de Universidades y Escuelas Politécnicas y de sus Reformas, establece que en

caso de que el estatuto no fuere aprobado. Éste debe ser devuelto a la universidad o escuela politécnica, acompañado de las observaciones aprobadas por el CES;

Que, el CES mediante Resolución RPC-SO-14-No.121-2013, de 10 de abril de 2013, aprobó el informe presentado por la Comisión Permanente de Institutos y Conservatorios Superiores del CES, relativo al proyecto de Estatuto de la ESPAMMFL, concediéndole un plazo máximo de cuarenta y cinco (45) días para que incorpore las recomendaciones realizadas por este Consejo al documento en mención, y lo presente nuevamente para su aprobación;

Que, mediante Oficio ESPAM MFL-R-2013-226-0F, de 28 de junio de 2013, el Rector de la ESPAM-MFL, remitió al CES el proyecto de Estatuto de la referida institución de educación superior, con la incorporación de las recomendaciones realizadas por este Organismo;

Que, la Comisión Permanente de Institutos y Conservatorios Superiores del CES, en cumplimiento de lo dispuesto el artículo 4 del Reglamento para la Aprobación de los Estatutos de Universidades y Escuelas Politécnicas y de sus Reformas, mediante Memorando CES-CPIC-2013-0090-M, de 09 de septiembre de 2013, presentó su informe al Pleno del CES respecto del proyecto de Estatuto de la ESPAM-MFL;

Que, mediante Resolución RPC-SO-35-No.353-2013, de 11 de septiembre de 2013, el CES aprobó el informe presentado por la Comisión Permanente de Institutos y Conservatorios Superiores del CES, relativo al proyecto de Estatuto de la ESPAM MFL, concediéndole un plazo máximo de ocho (08) días para que incorpore las recomendaciones realizadas por este Consejo al documento en mención, y lo presente nuevamente para su aprobación;

Que, mediante Oficio ESPAM MFL-R-2013-393-0P, de 06 de noviembre de 2013, el Rector de la ESPAM-MFL, remitió al CES el proyecto de Estatuto de la referida institución de educación superior, con la incorporación de las recomendaciones realizadas por este Organismo;

Que, la Comisión Permanente de Institutos y Conservatorios del CES, en cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 4 del Reglamento para la Aprobación de los Estatutos de Universidades y Escuelas Politécnicas y de sus Reformas, mediante Memorando CES-CPIC-2014-0012-M, de 20 de enero de 2014, presentó al Pleno del CES su informe respecto del proyecto de Estatuto de la ESPAM-MFL;

Que, una vez conocido y analizado el informe elaborado por la Comisión Permanente de Institutos y Conservatorios Superiores del CES, en relación al

proyecto de Estatuto de la ESPAM-MFL, se estima pertinente acoger el contenido del mismo;

Que, a través de Resolución PRES-CES- No.007-2014, de 20 de enero de 2014, se designó al Doctor Marcelo Cevallos Vallejo, Miembro Académico del CES, para que subrogue al Presidente del CES, el 22 de enero 2014; y En ejercicio de las atribuciones que le confiere la Ley Orgánica de Educación Superior,

#### RESUELVE:

Artículo Único.- Acoger el informe presentado por la Comisión Permanente de Institutos y Conservatorios Superiores del CES, y disponer a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí "Manuel Félix López" (ESPAM-MFL) que incorpore las siguientes modificaciones a su proyecto de Estatuto:

1. La ESPAM-MFL debe determinar en el artículo 1 de su proyecto de Estatuto, que la parroquia Quiroga del cantón Bolívar es su domicilio.
2. La ESPAM-MFL debe incorporar en el artículo 1 de su proyecto de Estatuto, la modificación realizada a su Ley de Creación, mediante Ley No. 95, publicada en el Registro Oficial 728, de 19 de diciembre de 2002.
3. La ESPAM-MFL debe eliminar de su proyecto de Estatuto, toda disposición que señale como requisito para desempeñar un cargo, el "no haber sido sancionado" por parte de la Institución.
4. La ESPAM-MFL debe eliminar el artículo 113 de su proyecto de Estatuto.
5. La ESPAM-MFL debe eliminar del artículo 31 de su proyecto de Estatuto, el siguiente texto: "conocerá y emitirá recomendaciones en el ámbito académico al Honorable Consejo Politécnico y sobre solicitudes de homologación, validación, revalidación, de estudios y/o títulos de otras universidades tanto ecuatorianas como la del exterior".
6. La ESPAM-MFL debe reformar el numeral 16, del artículo 28, de su proyecto de Estatuto, a fin de que no se determinen limitantes de tiempo para la culminación de los estudios, y se establezca que en el otorgamiento de becas para servidores y trabajadores, éstas serán financiadas con el patrimonio propio de la Institución.
7. La ESPAM-MFL debe modificar el artículo 36 de su proyecto de Estatuto, a fin de determinar que la Comisión de Legislación, como Unidad de Apoyo, únicamente puede emitir informes no vinculantes respecto de la elaboración, revisión o reforma del Estatuto y demás reglamentos de la institución, las mismas que deberán ser remitidos al Consejo Politécnico para que emita su

Resolución, el mismo que, a su vez, en el caso de los Estatutos, los remitirá al CES para su aprobación definitiva.

8. La ESPAM-MFL debe modificar el artículo 39 de su proyecto de Estatuto, de manera que se determine que los informes de la Comisión de Disciplina con sus respectivas recomendaciones, no tienen el carácter de vinculantes para la toma de decisiones del Consejo Politécnico.

9. La ESPAM-MFL debe determinar en su proyecto de Estatuto, cuál es el órgano encargado, o el procedimiento que se debe llevar a cabo para elegir a los integrantes del Tribunal Electoral; además, debe incorporar en su conformación a un representante de los docentes, a fin de que sea constituido por representantes de todos los estamentos de la comunidad universitaria.

10. La ESPAM-MFL debe determinar en el artículo 63 de su proyecto de Estatuto, si el referendo al igual que la revocatoria de mandato, procede por convocatoria del Rector; además, debe determinar cómo procede la revocatoria del mandato; es decir si procede por Resolución del Consejo Politécnico, por una iniciativa apoyada por cierto número de firmas, así como, quién puede proponer esa iniciativa; en caso de someterse a votación, si el resultado final se determinará por Porcentajes ponderados según cada estamento, si procede únicamente en ciertas circunstancias. En caso de que estos temas se desarrollen en una normativa interna, la Institución debe señalar el nombre de la misma y el plazo para su expedición.

11. La ESPAM-MFL deber modificar el artículo 11 de su proyecto de Estatuto, de modo que se considere que el requisito para participar en la elección del Rector, por parte de los trabajadores. No debe ser el de tener un "nombramiento definitivo", ya que por su régimen laboral corresponde indicar que deben tener un "contrato indefinido", a diferencia de los servidores; además, debe modificar el inciso final del artículo 11 de su proyecto de Estatuto, de manera que se determine que el Reglamento de Elecciones la calificación y cumplimiento de requisitos de candidato a Rector/a y Vicerrectores/as, en aplicación a lo dispuesto por la LOES.

12. La ESPAM -MFL debe definir en su proyecto de Estatuto, la licencia extraordinaria determinando los casos en que procede su otorgamiento y el tiempo máximo de duración, y que la misma debe ser concedida por el máximo órgano colegiado superior.

13. La ESPAM-MFL debe modificar el contenido del artículo 13 de su proyecto de Estatuto, de manera que se establezca que el Coordinador de Vinculación con la Comunidad subrogará transitoriamente al Vicerrector/a de Extensión y Bienestar, en caso de cumplir con los requisitos exigidos por la Ley y este Estatuto para ser Vicerrector; además, debe indicar que en caso de ausencia definitiva y simultánea del Rector/a y de los/as dos *Vicerrectores/as*, mientras se convoca a elecciones ejercerá las funciones de Rector, el Miembro

Académico del Consejo Politécnico que haya obtenido la mayor votación ponderada, siempre que cumpla con los requisitos exigidos por la Ley para ser Rector.

14. La ESPAM-MFL debe eliminar la frase "no podrán ser profesores de la ESPAM-MFL, quienes hubieren sido sancionados por la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López", del artículo 79 de su proyecto de Estatuto. Además, cuando se señala en el literal d) del mismo artículo, que para ser profesor titular principal se deberá "reunir los requisitos adicionales señalados en la normativa correspondiente", debe indicarse que se refiere a las normas legales y resoluciones que emita el CES al respecto; ya que no se puede incluir requisitos adicionales en normas internas que no sea su propio Estatuto. Así mismo, se debe determinar que estos requisitos adicionales deben tener plena concordancia con la LOES, su Reglamento General y el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e investigador del Sistema de Educación Superior.

15. La ESPAM-MFL debe añadir en su proyecto de Estatuto, disposiciones que definan las políticas, mecanismos y procedimientos específicos, para promover y garantizar la participación equitativa de las mujeres y de grupos históricamente excluidos, en todos sus niveles e instancias o, en su defecto, establecer la instancia responsable de velar por la garantía de estos derechos, y el nombre de una normativa interna que regule este aspecto.

16. La ESPAM-MFL debe determinar en su proyecto de Estatuto, el procedimiento necesario tanto para la concesión de becas como para el otorgamiento de licencias, para los profesores titulares principales, agregados y auxiliares, para cursar estudios de posgrado; o remitir el tratamiento de estas temáticas a una normativa interna, para lo cual establecerá en una disposición transitoria, el plazo para su expedición.

17. La ESPAM-MFL debe determinar si las sanciones a imponer a estudiantes y docentes de la Institución por inasistencia, conforme a lo dispuesto en el artículo 108 de su proyecto de Estatuto, corresponden a una sanción disciplinaria o de otra índole. De verificar que se trata de una sanción disciplinaria, debe señalarse que el procedimiento a seguir corresponderá a lo establecido en el artículo 207 de la LOES.

18. La ESPAM-MFL debe señalar en el artículo 119 de su proyecto de Estatuto, que los docentes y/o estudiantes sancionados en procesos disciplinarios, podrán interponerlos recursos de reconsideración únicamente ante el Consejo Politécnico; así como, el recurso de apelación ante el CES. La Institución debe determinar que los procesos disciplinarios se instaurarán para tratar infracciones disciplinarias tipificadas en la LOES y su Estatuto, ya que no corresponde señalarlas en una normativa interna además, debe aclarar que el Reglamento de Sanciones Institucional se Ajustará a las disposiciones establecidas en la LOES respecto a las sanciones para docentes y estudiantes.



19. La ESPAM-MFL debe eliminar los literales b), c) y e) del artículo 92 de su proyecto de Estatuto.

20. La ESPAM-MFL debe modificar el numeral 6, del artículo 28 de su proyecto de Estatuto, de manera que se determine como atribución del Consejo Politécnico el verificar que los estatutos de las asociaciones gremiales de profesores, estudiantes y trabajadores guarden concordancia con el estatuto de la institución y la LOES.

21. La ESPAM-MFL debe incorporar a su proyecto de Estatuto, los cambios y ajustes determinados en el informe de la Comisión Permanente de Institutos y Conservatorios Superiores, a fin de que éste se acople a la normativa legal vigente.

22. La ESPAM-MFL debe abstenerse de introducir cambios a su proyecto de Estatuto que no tengan relación con las observaciones y recomendaciones realizadas por el CES.

#### DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA.- Notificar el contenido de la presente Resolución a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí "Manuel Félix López" (ESPAM-MFL), la misma que en un plazo máximo de ocho (08) días, contados a partir de la notificación de la presente Resolución, remitirá al CES el proyecto de Estatuto codificado, con las modificaciones dispuestas en el artículo que precede.

SEGUNDA.- Encargar a la Comisión Permanente de Institutos y Conservatorios Superiores del CES, la verificación de la inclusión de las modificaciones dispuestas en la presente Resolución por parte de la ESPAM-MFL, tras lo cual presentará el informe final para la correspondiente Aprobación.

#### DISPOSICIÓN FINAL

La presente Resolución entrará en vigencia a partir de su aprobación, sin perjuicio de su publicación en la Gaceta Oficial del CES.

### ANEXO 3

### SOCIALIZACION CON EL AREA FINANCIERA DE LA ESPAM







**FOTOS**

**FOTO N° 1**

Panorámica de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria

Manuel Félix López



## FOTO N° 2

### Distribución de Secciones del Área Financiera



Ubicación de la sección de Tesorería

**FOTO N° 3**

**Reunión de Trabajo previo a la identificación de los procesos**



Reunión con la Jefe del Área Financiera



## FOTO N° 4

Reunión de trabajo definición de procesos y su socialización



Reunión con personal del área financiera