



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO INGENIERA  
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA**

**TEMA:**

**DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS  
DEL ÁREA CONTABLE DE LA EMPRESA PÚBLICA ESPAM  
MFL – EP**

**AUTORAS:**

**YENNY LISETH BASURTO VIDAL  
WENDY VALERIA ZAMBRANO MOREIRA**

**TUTORA:**

**DRA. EVIS DIÉGUEZ MATELLÁN**

**CALCETA, MAYO 2018**

## DERECHOS DE AUTORÍA

Basurto Vidal Yenny Liseth y Zambrano Moreira Wendy Valeria 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 Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

.....  
**YENNY L. BASURTO VIDAL**

.....  
**WENDY V. ZAMBRANO MOREIRA**

## CERTIFICACIÓN DE TUTOR

Evis Lizett Diéguez Matellán certifica haber tutelado la tesis **DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA CONTABLE DE LA EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL – EP**, que ha sido desarrollada por Basurto Vidal Yenny Liseth y Zambrano Moreira Wendy Valeria, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....  
**DRA EVIS DIÉGUEZ MATELLÁN**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA CONTABLE DE LA EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL – EP**, que ha sido desarrollada y sustentada por Basurto Vidal Yenny Liseth y Zambrano Moreira Wendy Valeria, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....  
ING. GEORGE V. MENDOZA GARCÍA, MG  
**MIEMBRO**

.....  
ING. MARIE L.VELÀSQUEZ VERA, MG  
**SECRETARIA**

.....  
ING. ROSSANA TOALA MENDOZA, MG  
**PRESIDENTA**

## AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuario de Manabí Manual Félix López que nos ha brindado las instalaciones para recibir nuestra nivelación y admisión, donde recibimos una educación superior de calidad;

A mis padres, suegros y cuñada que son el soporte diario de hacer cumplir esta etapa universitaria con el amor de siempre.

A mi esposo Gustavo Vélez que me ha apoyado en mis estudios, el apoyo económico y moral gracias amado acompañante del resto de mi vida.

Al ser que más amo en mi vida ese retoño que me ha brindado fortaleza para cumplir esta meta tan anhelada mi hijo Mathew Vélez;

A mis profesores por haberme brindado sus conocimientos haciendo que tengamos conocimientos básicos para nuestra carrera universitaria gracias; y

A nuestros compañeros que ya son parte de nuestra familia, porque con ellos convivimos a diario.

.....  
**YENNY L. BASURTO VIDAL**

## AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuario de Manabí Manual Félix López que nos ha brindado las instalaciones para recibir nuestra nivelación y admisión, donde recibimos una educación superior de calidad;

A mis padres el señor Jorge Zambrano y la señora Gina Moreira que siempre me han apoyado en todas mis decisiones, proyectos y mis estudios, gracias infinitas;

A mi amigo fiel mi esposo Adrián Mora que ha estado conmigo y que sin duda alguna es parte de esta meta gracias;

A mis hijos que son el motor de mi vida, por quien lucho cada día para brindarles mi apoyo en sus metas a Thiago, Thaiz y Gonzalo Mora Zambrano;

A mis suegros que me apoyaron moralmente, dándome esas palabras de aliento que en la vida los sueños se cumplen cuando uno se lo propone agradecida infinitamente con ellos; y

A todas las personas que aportaron con sus conocimientos de una u otra manera gracias de corazón.

.....  
**WENDY V. ZAMBRANO MOREIRA**

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a DIOS porque me ha dado el don de la vida y las fuerzas para seguir adelante, a mis padres por ser el apoyo incondicional moralmente y por enseñarme los valores y principios de ser una mujer luchadora y de carácter fuerte para enfrentar cualquier reto, a mi esposo que es parte de este logro y a mi apreciado tesoro mi hijo. A mis hermanos que sin duda alguna han formado parte de esta investigación, ellos son los que nunca fallan, y a cada una de las personas que sin duda alguna ha aportado desinteresadamente en este trabajo.

.....  
**YENNY L. BASURTO VIDAL**

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a DIOS, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta donde estoy, haber cumplido con este arduo trabajo de investigación y sobre todo mi carrera universitaria, por haberme brindado sabiduría y fuerzas para enfrentar cualquier reto. A mis padres por ser mis pilares fundamentales, por sus cariños de siempre y sus apoyos incondicionales, a pesar de nuestras diferencias de criterios siempre estamos juntos. A mi esposo y mis hijos que son mi vida entera y a mis hermanos que sin duda alguna forman parte de nuestros logros, son los que siempre nos escuchan, los que nos dan fuerzas.

.....  
**WENDY V. ZAMBRANO MOREIRA**



## CONTENIDO GENERAL

<b>DERECHOS DE AUTORÍA.....</b>	<b>ii</b>
<b>CERTIFICACIÓN DE TUTOR.....</b>	<b>iii</b>
<b>APROBACIÓN DEL TRIBUNAL .....</b>	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>vi</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>vii</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>viii</b>
<b>CONTENIDO GENERAL.....</b>	<b>ix</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xiii</b>
<b>CAPÍTULO I. ANTECEDENTES.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3. OBJETIVOS.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>5</b>
<b>1.4. IDEA A DEFENDER.....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1. PROCESOS EN LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1.1. VISIÓN DE PROCESOS.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.2. ENFOQUE BASADO EN PROCESOS.....</b>	<b>9</b>
<b>2.2. GESTIÓN DE PROCESOS.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.1. FASES DE LA GESTIÓN DE PROCESOS.....</b>	<b>13</b>
<b>2.3. HERRAMIENTAS DE REPRESENTACIÓN GRÁFICA.....</b>	<b>15</b>
<b>2.3.1. MAPA DE PROCESOS.....</b>	<b>15</b>

<b>2.3.2. DIAGRAMAS DE FLUJO .....</b>	<b>16</b>
<b>2.3.1.1. CONSTRUCCIÓN DE LOS DIAGRAMAS .....</b>	<b>17</b>
<b>2.10.2. SÍMBOLOS DEL FLUJOGRAMA DE INGENIERÍA DE OPERACIONES Y DE ADMINISTRACIÓN Y MEJORA DE LA CALIDAD DEL PROCESO (DO).....</b>	<b>18</b>
<b>2.4. MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS .....</b>	<b>18</b>
<b>2.5. MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS .....</b>	<b>20</b>
<b>2.5.1. RECOMENDACIONES GENERALES DE PRESENTACIÓN.....</b>	<b>22</b>
<b>2.5.4. ACTUALIZACIÓN DE LOS MANUALES.....</b>	<b>26</b>
<b>2.5.6. APLICACIÓN DE LOS MANUALES.....</b>	<b>27</b>
<b>2.6. EMPRESAS PÚBLICAS .....</b>	<b>28</b>
<b>2.6.1. MARCO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>28</b>
<b>2.6.2. MARCO LEGAL.....</b>	<b>29</b>
<b>2.6.3. MARCO CONCEPTUAL PARA LA PREPARACIÓN Y PRESENTACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS DE LAS NIIF .....</b>	<b>29</b>
<b>2.7. SISTEMA CONTABLE.....</b>	<b>31</b>
<b>2.8. EFICACIA .....</b>	<b>32</b>
<b>2.9. EFECTIVIDAD .....</b>	<b>32</b>
<b>2.10. CALIDAD.....</b>	<b>33</b>
<b>CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO .....</b>	<b>35</b>
<b>3.1. UBICACIÓN .....</b>	<b>35</b>
<b>3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>35</b>
<b>3.2.1. DE CAMPO .....</b>	<b>35</b>
<b>3.2.2. BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>35</b>
<b>3.2.3. DESCRIPTIVA.....</b>	<b>35</b>
<b>3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>36</b>
<b>3.3.1. MÉTODO DEDUCTIVO.....</b>	<b>36</b>
<b>3.3.2. MÉTODO INDUCTIVO.....</b>	<b>36</b>

3.3.3. MÉTODO ANALÍTICO SINTÉTICO .....	36
3.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	37
3.4.1. FICHA DE OBSERVACIÓN.....	37
3.4.2. ENTREVISTA .....	37
3.5. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	37
3.5.1. FASE 1. IDENTIFICAR PROCESOS Y ACTIVIDADES EN EL ÁREA CONTABLE DE LA EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL – EP .....	37
3.5.2. FASE 2. ELABORAR FLUJOGRAMAS Y FICHAS TÉCNICAS DEL ÁREA CONTABLE DE LA EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL – EP .....	38
3.5.3. FASE 3: ELABORAR EL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA CONTABLE DE LA EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL – EP.....	38
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	40
4.1. ETAPA I.....	40
4.2. ETAPA II.....	42
4.3. ETAPA III .....	45
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	61
5.1. CONCLUSIONES.....	61
5.2. RECOMENDACIONES.....	62
BIBLIOGRAFÍA .....	63

## RESUMEN

La elaboración del manual de procesos y procedimientos para el área contable de la Empresa Pública EP ESPAM MFL se lo realiza con la finalidad de plasmar en un documento físico cada uno de los procesos y procedimientos contables que se efectúan dentro de esta empresa, para que este se convierta en la guía laboral diaria para el buen desempeño de los empleados y así contribuir a la eficiencia organizacional. La metodología aplicada de métodos y técnicas como el método deductivo y analítico hizo posible la determinación de la estructura del diseño y el establecimiento de las estrategias a ser implementadas dentro del manual con el fin de mejorar los procesos del área contable, los mismo que fueron identificados a través de la entrevista realizada al gerente general. Con el diseño de las fichas de procesos, los diagramas de flujo y la descripción de las actividades se puede decir que cada uno de los procesos se encuentran de una manera más entendibles y descifrables para los ejecutores, vale resaltar que el diseño de las fichas técnicas fueron para establecer las bases iniciales del manual, lo que permitió la identificación de la secuencia de cada una de las actividades involucradas en los proceso, el objetivo del mismo, las entradas, salidas, proveedores, clientes entre otros aspectos y procedimientos contables identificados este manual contiene la descripción y el procedimiento de los 5 procesos: Recaudación y Facturación, Declaración de Impuestos, Elaboración de estados financieros, Presupuesto y Pagos.

**PALABRAS CLAVES:** Flujogramas, Fichas, Actividades, Optimización, Recursos

## ABSTRACT

The elaboration of the manual processes and procedures for accounting of the EP spam MFL public company carries out in order to capture in a physical document each of the processes that take place within this Department, so that this becomes in the daily job Guide for the performance of the employees and thus contribute to organizational efficiency. The methodology of certain methods and techniques as the deductive and analytic method made possible the determination of the structure of the design and establishment of strategies to be implemented within the manual in order to improve processes in the area accounting, the same that were identified through the interview to the general manager. Tabs of process design, flow diagrams and description of activities to say that each one of the processes are in a way more understandable and decipherable to the executors, it is worth highlighting that the design of the technical specifications they were useful since they were the initial basis of manual enabling the identification of the sequence of activities involved in the process, the objective of the same, inputs, outputs, suppliers, customers among other aspects, is stresses that this manual contains the description and the procedure of the 5 processes within the accounting department which are: collection and billing, tax, financial statements, budget and payments processing.

**Keywords:** Diag Flow charts, sheets, activities, optimization and resources.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

## **1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Pérez (2010) señala que la gestión por procesos, hace compatibles las necesidades organizativas internas con la satisfacción de los clientes. Su implantación práctica no está exenta de dificultades a consecuencias de paradigmas y valores culturales ampliamente compartidos y anclados en los éxitos del pasado. Los procesos son actividades secuenciadas de formas predeterminadas, repetitivas y conectadas de manera sistemática, cuya correcta ejecución permite organizar el trabajo de manera eficiente y eficaz.

En la actualidad, las instituciones de educación superior se encuentran en un momento crucial dado que el contexto en el que se hallan está cambiando mucho y muy rápidamente: la sociedad del conocimiento, la globalización, la universalización de la educación o la coyuntura económica son elementos que están generando nuevas demandas desde la sociedad hacia las instituciones de educación superior, que deben orientarse a dar respuesta a esas necesidades (Carot, 2012).

Por su parte, la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López (ESPAM MFL), con 18 años transcurridos desde su creación es la principal universidad de la zona norte de la provincia, y tiene como misión la 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 nació.

La ESPAM MFL, procurando el manejo de la gestión y a fin de obtener recursos en relación a sus fortalezas institucionales y cumplimiento lo que dispone la Ley Orgánica en su art. 5 Constitución y Jurisdicción numeral 3 "... que las universidades públicas podrán constituir empresas públicas o mixtas que se someterán al régimen establecido en ésta ley..." es así que la ESPAM crea la Empresa Pública ESPAM MFL – EP, cuyo objetivo social es el asesoramiento,

capacitación y recaudación de los recursos por parte de las maestrías, cursos, talleres, seminarios y congresos que se realicen como propósito de diseñar un programa de educación continua.

En razón a lo expuesto la ESPAM MFL – EP en principio se dedicará a la recaudación de los recursos obtenidos de las maestrías realizado por la Dirección de Posgrado y Formación Continua de la ESPAM – MFL, por lo que el primer departamento en función será el área contable que tiene a su cargo los procesos vinculados y que se dan como consecuencia de las actividades antes mencionadas, cuyo fin es controlar las entradas y salidas que permita obtener información financiera útil y confiable.

Mejía (2009) señala que “independientemente del tamaño de la institución, hoy es prioritario contar con un instrumento que aglutine los procesos, las normas, las rutinas y formularios necesarios para el adecuado manejo de la institución. Se justifica la elaboración de manuales de procesos cuando el conjunto de actividades y tareas se tornan complejas y se dificulta para los niveles directivos su adecuado registro, seguimiento y control”.

Es así como se hace importante el diseño y elaboración de un manual de procesos y procedimientos del área contable que identifique y garantice la correcta administración. Con los antecedentes anteriormente citados los autores se plantean como interrogante:

¿Cómo contribuirá el diseño de un manual de procesos y procedimientos al área contable de la Empresa Pública ESPAM MFL – EP?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

Según Bravo (2011) 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 artículo 13 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOCGE) cita: “La Contabilidad Gubernamental, como parte del sistema de control interno, tendrá como finalidades establecer y mantener en cada institución del Estado un sistema específico y único de contabilidad y de información gerencial que integre las operaciones financieras, presupuestarias, patrimoniales y de costos, que incorpore los principios de contabilidad generalmente aceptados aplicables al sector público, y que satisfaga los requerimientos operacionales y gerenciales para la toma de decisiones, de conformidad con las políticas y normas que al efecto expida el Ministerio de Economía y Finanzas”.

Dicha “rendición de cuentas” a la sociedad y a la autoridad, se produce en cuanto a la gestión financiera y patrimonial a través de la entrega de la información producida como resultado del proceso Contable, que transparenta el cómo se han administrado y utilizado los “recursos públicos” puestos a la disposición de los ciudadanos, al asumir funciones públicas.

La presente investigación contiene el sustento legal basado en las Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos, específicamente en las normas 200 y 210, ya que las servidoras y servidores participarán activamente en la aplicación y el mejoramiento de las medidas ya implantadas.

El diseño de controles efectivos para las áreas de la organización donde desempeñan sus labores, de acuerdo con sus competencias y responsabilidades, puesto que el control interno debe contemplar los mecanismos y disposiciones requeridos a efecto que las servidoras y servidores de las unidades participantes en la ejecución de los procesos, actividades y transacciones de la institución, desarrollen sus acciones de manera coordinada y coherente, con miras a la implantación efectiva de la estrategia organizacional para el logro de los objetivos.



De la misma manera, se sustenta teóricamente bajo los principios establecidos en el Manual de Auditoría Gubernamental, determinando así que en la planificación del trabajo de auditoría tiene especial importancia la existencia de los controles establecidos que, una vez comprobada su adecuada concepción y correcto funcionamiento, serán la base para la determinación de la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría a aplicar. Todas las organizaciones, en mayor o menor grado, poseen controles que colaboran con la dirección superior para el logro de los objetivos del ente. En la medida en que el auditor analice y los comprenda, su labor se tornará más eficaz y más eficiente a la vez (Manual de Auditoría Gubernamental, 2001).

Al realizar la presente investigación en lo social ayuda a la institución a dinamizar los servicios lo que le permite a la empresa un correcto funcionamiento de un manual de procesos y procedimientos dentro del área contable, permitiendo de manera eficiente el manejo de cada una de las actividades, así mismo los usuarios se benefician ya que obtienen un conocimiento específico de cada uno de los servicios que ofrece la empresa Pública, optimizando así el tiempo de ejecución de cada uno de ellos.

Con lo expuesto anteriormente se justifica económicamente debido a que la optimización de recursos o mejora de la productividad genera ahorro del presupuesto institucional y por ende la universidad tendrá mayor capacidad para desarrollo sostenido.

### **1.3. OBJETIVOS**

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

Diseñar un manual de procesos y procedimientos del área contable de la Empresa Pública ESPAM MFL – EP para optimizar los recursos.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar procesos y actividades contables de la Empresa Pública ESPAM MFL – EP.
- Elaborar flujogramas y fichas de los procesos contable de la Empresa Pública ESPAM MFL – EP.
- Elaborar el manual de procesos y procedimientos para el área contable de la Empresa Pública ESPAM MFL – EP.

### **1.4. IDEA A DEFENDER**

La elaboración de un manual de procesos y procedimientos del área contable contribuirá en la optimización de recursos de la ESPAM MFL – EP.

# CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

## 2.1. PROCESOS EN LA ORGANIZACIÓN

Pérez (2009) menciona que ISO 9000 define al proceso como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. O como una secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene un valor intrínseco para su usuario o cliente. Entendiendo valor como todo aquello que se aprecia o se estima.

Peñafiel (2014) señala que una primera definición la provee el concepto de síntesis de la visión sistémica: Proceso es una totalidad que cumple un objetivo útil a la organización y que agrega valor al cliente. Síntesis significa ubicar en su contexto. Totalidad es una secuencia de principio a fin de un proceso, por esto el nuevo concepto es el de procesos completos, independiente de que pase por varias áreas funcionales.

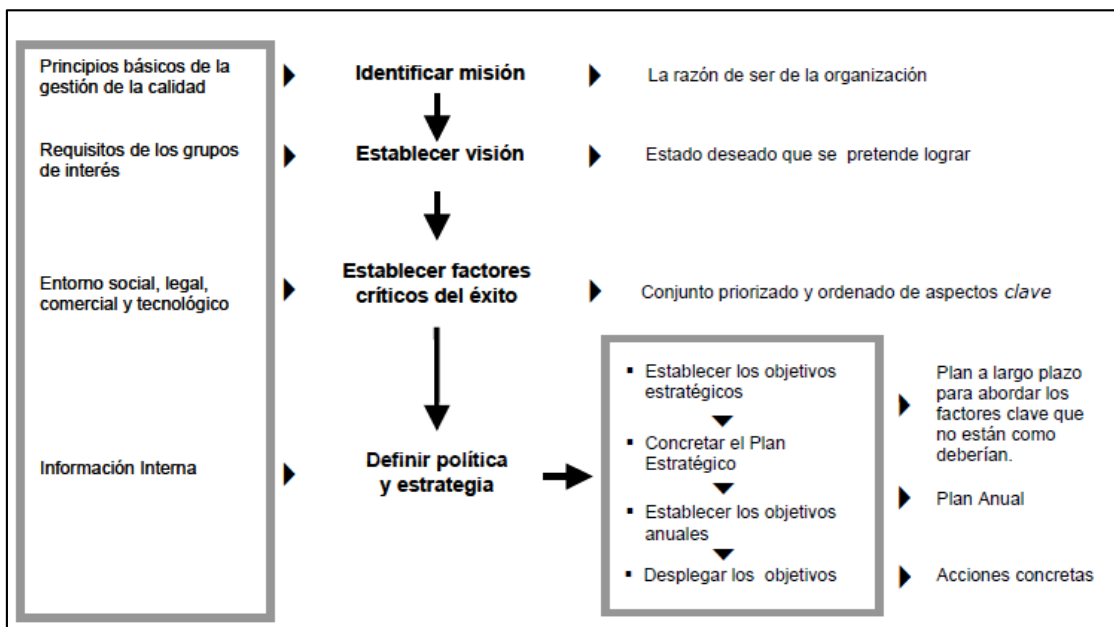


Figura 2.1. Proceso de estrategias. Fuente: Peñafiel. 2014

Una característica importante de los procesos, que queda de manifiesto en cuanto se elabora el mapa de procesos, es que las actividades que lo constituyen

no pueden ser ordenadas de una manera predeterminada, atendiendo a criterios sólo de jerarquía o de adscripción departamental (Peñañiel, 2014).

El proceso cruza transversalmente el organigrama de la organización y se orienta al resultado, alineando los objetivos de la organización con las necesidades y expectativas de los clientes, sin atender en sentido estricto a las relaciones funcionales clásicas (González, 2012).

Calderón (2011) las actividades de la organización son generalmente horizontales y afectan a varios departamentos o funciones (comercial, tráfico, administración entre otros), como ilustra el siguiente gráfico. Esta concepción “horizontal” (actividades o procesos) se contrapone a la concepción tradicional de organización “vertical” (departamentos o funciones). Esto no significa que los procesos suplan o anulen las funciones. Como un pastel, se puede organizar por capas pero se ha de servir por porciones.

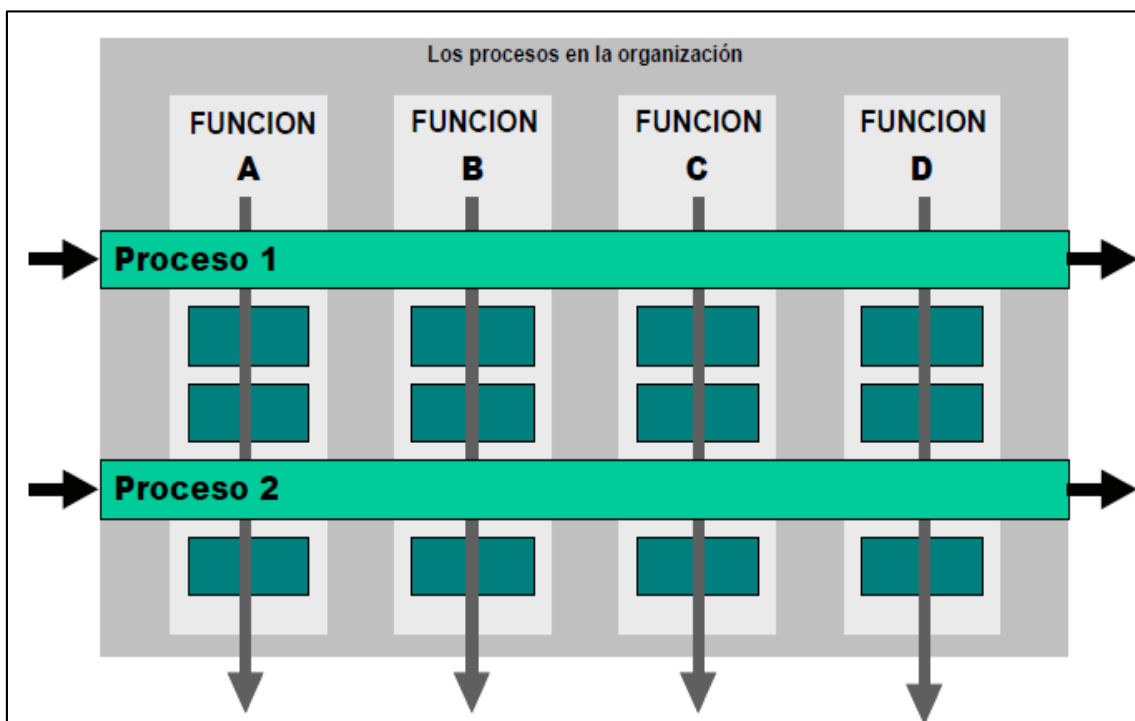


Figura 2.2. Los procesos en la organización. Fuente: Calderón, 2011.

En consecuencia, las personas implicadas forman parte de un grupo multidisciplinar que rinde cuentas al responsable del proceso independientemente de las funciones de cada uno en relación con el

departamento al que pertenece. Esto se conoce como “integración horizontal” del personal de la organización. La organización horizontal se visualiza como un conjunto de flujos que de forma interrelacionada consiguen el producto y/o servicio final. Estos flujos están constituidos por todas las secuencias de actividades que se producen en la organización.

La Dirección parte de objetivos cuantificables (mejora de indicadores) para alcanzar los resultados globales de la organización (producto o servicio que recibe el cliente final). La organización vertical se visualiza como una agregación de departamentos independientes unos de otros y que funcionan autónomamente. La Dirección marca objetivos, logros y actividades independientes para cada departamento y la suma de los logros parciales da como resultado el logro de los objetivos globales de la organización. La descripción gráfica de la organización vertical es el organigrama. En el organigrama cada casilla representa departamentos y jerarquías dentro de la organización (Calderón, 2011).

Un proceso es un conjunto de etapas o pasos sucesivos que permiten realizar o cumplir un objetivo deseado.

### **2.1.1. VISIÓN DE PROCESOS**

Bravo (2011) indica que la visión de procesos es una forma integradora de acercamiento a la organización que permite comprender la compleja interacción entre acciones y personas distantes en el tiempo y el espacio.

Más allá de un conjunto de actividades, es un proceso que ayuda a entender la globalidad de la tarea que se desempeña.

La visión de procesos permite salir de la absurda orientación sólo funcional, donde las personas dicen: “no es mi responsabilidad”, cuando creen haber hecho bien su tarea, pero el proceso no funcionó.

Para Hammer (2006) una empresa de procesos es la que estimula, posibilita y permite que sus empleados realicen una labor de proceso. La labor de proceso es toda tarea que se centra en el cliente; toda labor que tiene en cuenta el contexto más amplio dentro del que se está realizando; toda tarea que va dirigida a alcanzar unos resultados, en lugar de ser un fin en sí misma; toda tarea que se realiza siguiendo un diseño disciplinado y repetible. La labor de proceso es toda tarea que permite obtener los altos niveles de rendimiento que los clientes exigen actualmente.

Todo proceso debe tener una visión clara, ya que de esta manera se sabrá cuál es el curso de acción que se va a ejecutar para el cumplimiento de cada actividad incluida en el proceso.

### **2.1.2. ENFOQUE BASADO EN PROCESOS**

Rodríguez (2015) menciona que la dirección debe dotar a la organización de una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecidas. La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones. Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios...) en resultados (otras informaciones, servicios entre otros) puede considerarse como un proceso. Los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso, como muestra el gráfico adjunto.

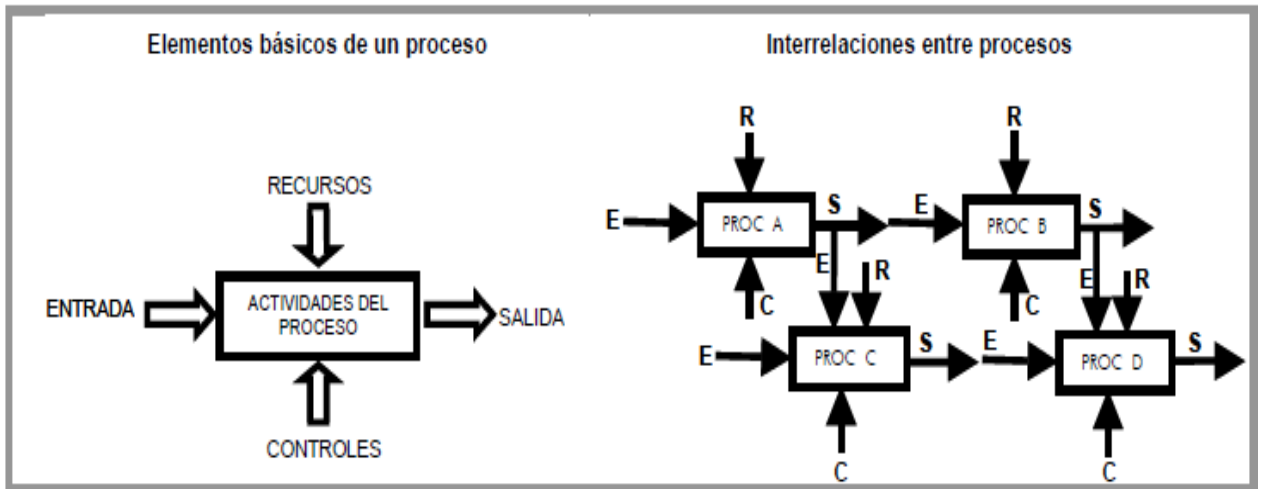


Figura 2.3. Elementos básicos de un proceso. Fuente: Rodríguez. 2015

Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de un reclamo, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular la interacción entre tales procesos se conoce como enfoque basado en procesos.

ISO 9001 pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización. Este tipo de gestión por procesos, cuando se utiliza en el desarrollo, la implementación y la mejora de la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), concentra su atención en:

1. La comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los clientes de cada proceso,
2. La necesidad de considerar y de planificar los procesos en términos que aporten valor (el cliente no debe pagar por algo que no le aporte valor),
3. El control, la medición y la obtención de resultados del desempeño y de la eficacia de los procesos,
4. La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas (Rodríguez, 2015).

Pineda (2012) indica que la gestión de procesos no va dirigida a la detección de errores en el servicio, sino que la forma de concebir cada proceso ha de permitir evaluar las desviaciones del mismo, con el fin de corregir sus tendencias antes de que se produzca un resultado defectuoso. Mientras que Gonzáles (2012) considera que para adoptar un enfoque basado en procesos, la organización debe identificar todas y cada una de las actividades que realiza.

De acuerdo a las conceptualizaciones para que un conjunto de actividades ligadas entre sí conduzca a un resultado determinado es necesario definir y controlar el proceso del que forman parte. La importancia de dirigir y controlar un proceso radica que no es posible actuar directamente sobre los resultados, ya que el propio proceso conduce a ellos.

## **2.2. GESTIÓN DE PROCESOS**

Vélez (2011) manifiesta que 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. El gran objetivo de la gestión de procesos es aumentar la productividad en las organizaciones. Productividad considera la eficiencia y agregar valor 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. Al igual que en la canción de la obra El Hombre de la Mancha, su lema es “soñar lo imposible lograr” (u otro similar). Ellos son parte del cambio y cooperan en la mejora y el rediseño con la ayuda del área de gestión de procesos. 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: reprocesos, 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. Por otra parte, sus procesos son:
  - 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.

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 (Bravo, 2011).

La gestión por procesos es uno de los mecanismos más efectivos para que la organización alcance unos altos niveles de eficiencia, esta gestión está dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los

cambios mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y de sus necesidades.

### **2.2.1. FASES DE LA GESTIÓN DE PROCESOS**

Gómez (2011) profundiza en las 9 fases de la gestión de procesos, divididas en cuatro ciclos:

**Ciclo 1.** Desde la estrategia de la organización. Se refiere a que la incorporación de la gestión de procesos debe estar expresada en el plan estratégico. Consta de una sola fase:

**1. Incorporar la gestión de procesos en la organización.** Donde se resuelve: crear un área de procesos y designar el equipo de trabajo, definir las grandes líneas de trabajo en la gestión de procesos, identificar la tecnología necesaria y realizar la preparación adecuada de las personas del área y de toda la organización.

**Ciclo 2.** Modelamiento visual de los procesos, un tema tan importante que le destinamos el capítulo 2. Consta de dos fases:

**2. Diseñar el mapa de procesos:** consiste en ver la totalidad de los procesos de la organización: el proceso de dirección estratégica, los procesos del negocio y los procesos de apoyo. Desde esta visión de conjunto se comienza a segmentar y detallar. Este mapa es vital para elaborar el plan estratégico de la organización.

**3. Representar los procesos mediante modelos visuales:** flujogramas de información y listas de tareas, donde también se realizan observaciones y recomendaciones generales.

**Ciclo 3.** Intervenir procesos modelados. Este ciclo exige conocer previamente la totalidad de los procesos a nivel del modelamiento visual. A las dos fases donde

se propone y realiza el cambio: mejora y rediseño de procesos, se le llama también optimización de procesos. Consta de cuatro fases:

- 4. Gestión estratégica de procesos:** contempla priorizar procesos desde lo indicado en la estrategia e incluye la definición de indicadores y de dueños de procesos. También señala los objetivos para la optimización de procesos (mejora o rediseño).
- 5. Mejorar procesos:** se refiere a definir y aplicar las mejoras para cumplir los objetivos de rendimiento del proceso señalados en la fase anterior.
- 6. Rediseñar procesos:** se refiere a definir y aplicar una solución para cumplir los objetivos de rendimiento del proceso señalados en la fase anterior. Se suman en esta fase los aportes de la gestión de proyectos porque el rediseño se orienta al cambio mayor.
- 7. Formalizar procesos:** contempla elaborar el procedimiento como detalle completo de un proceso optimizado. Debe asegurarse que la nueva práctica se incorpore y mantenga en la organización.

**Ciclo 4.** Durante la vida útil del diseño del proceso formalizado. Este ciclo exige que el proceso esté formalizado producto de un diseño reciente o de una optimización. Consta de dos fases:

- 8. Controlar procesos:** se refiere al seguimiento, al cumplimiento de estándares y a la reacción en caso de situaciones fuera del estándar. Este rol lo cumple el dueño del proceso.
- 9. Mejora continua:** se refiere al diseño y la práctica de cómo el diseño del proceso se continuará perfeccionando tanto para adaptar a la realidad como para capitalizar innovaciones.

Las fases o etapas de cada proceso, dependerán de las actividades de cada organización así también como su forma de operar y de los objetivos que pretenda alcanzar en el plazo propuesto.

## **2.3. HERRAMIENTAS DE REPRESENTACIÓN GRÁFICA**

### **2.3.1. MAPA DE PROCESOS**

El mapa de procesos es una representación gráfica que incluye una serie de procesos, distribuidos en estratégicos, críticos y de soporte, que tiene como entrada los requerimientos del cliente y como salida su satisfacción. Debe tratarse de una representación sencilla que ofrezca una visión general y sirva de punto de partida para desplegar cada proceso con su diagrama de flujo, relacionando los diferentes subprocesos con los procesos a que afectan, creando representaciones que incluyan: entradas, salidas, indicadores, entre otros (Andreu, 2011).

El mapa de procesos es una representación gráfica que incluye una serie de procesos, distribuidos así: estratégicos, críticos y de soporte, que tiene como entrada los requerimientos del cliente y como salida su satisfacción (Alabarta *et al.*, 2011)

Los mapas de procesos de una compañía u organización se contempla durante la elaboración de su plan estratégico corporativo, con el objetivo de conocer mejor y más profundamente el funcionamiento y el desempeño de los procesos y las actividades en los que se halla involucrada, prestando una atención especial a aquellos aspectos clave de los mismos (Retos Supply Chain, 2017).

Un mapa de procesos, es la estructura donde se demuestra a interacción de todos los procesos que poseen una institución para la prestación de los servicios y que aportan valor al producto o servicio teniendo una visión clara de las actividades

### 2.3.2. DIAGRAMAS DE FLUJO

El diagrama de flujo constituye la representación diagramática de la secuencia lógica de pasos en las operaciones y actividades desarrolladas por las diferentes unidades organizativas. Representa el flujo de trabajo involucrado en la realización de las funciones de sección, oficina y departamentos. La importancia de su uso radica en que es una herramienta efectiva en el análisis administrativo, ya que facilita la apreciación y valoración del seguimiento del flujo de trabajo a través de actividades y facilita su simplificación (Fernández, 2010).

Diagrama de flujo o flujograma se trata de una secuencia de símbolos unidos entre sí. Cada símbolo representa una tarea o actividad. Los diagramas de flujo utilizan una serie de símbolos predefinidos para representar el flujo de operaciones con sus relaciones y dependencias. El formato del diagrama de flujo no es fijo, existiendo diversos tipos que emplean simbología diferente (Gil *et al.*, 2008).

Para Navas (2014) la primera fase en el desarrollo de un modelo de procesos es el desarrollo de un diagrama de flujo de datos contextual. Un diagrama de flujo de datos define el campo de acción y los límites del sistema y el proyecto. Para ello, muestra a través de flujos de datos las interacciones existentes entre los agentes externos y el sistema, sin describir en ningún momento la estructura del sistema de información. Esta herramienta es de gran utilidad para una organización, debido a que su uso contribuye en con el desarrollo de una mejor gestión institucional, en aspectos como:

- Muestran de manera global la composición de un proceso o procedimiento por lo que favorecen su comprensión al mostrarlo como un dibujo.
- El cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos.
- Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.
- Permiten identificar problemas tales como cuellos de botella o posibles duplicidades que se presentan durante el desarrollo de los procedimientos, así como las responsabilidades y los puntos de decisión.

- Facilitan a los funcionarios el análisis de los procedimientos, mostrando gráficamente quién proporciona insumos o recursos y a quién van dirigidos.
- Sirven como herramienta para capacitar a los nuevos funcionarios, y de apoyo cuando el titular responsable del procedimiento se ausenta, de manera que otra persona pueda reemplazarlo.
- La creación del diagrama de flujo es una actividad que agrega valor, pues el proceso que representa está disponible para ser analizado, no sólo por quienes lo llevan a cabo, sino también por todas las partes interesadas que aportarán nuevas ideas para cambiarlo y mejorarlo (Navas, 2014).

Un diagrama de flujo es una representación gráfica del curso de un proceso, que muestra las decisiones que deben tomarse y las acciones que deben emprenderse para completar una tarea o serie de tareas dentro de un área específica o la organización en general.

### **2.3.1.1. CONSTRUCCIÓN DE LOS DIAGRAMAS**

Paredes (2015) menciona que la construcción de los diagramas de flujo implica la consideración de una serie de pasos, mismos que sirven de guía para su diseño, estos se presentan a continuación:








- Conformar un grupo de trabajo donde participen aquellos que son responsables de la ejecución y el desarrollo de los procedimientos que se encuentran debidamente interrelacionados y que constituyen un proceso.
- Establecer el objetivo que se persigue con el diseño de los diagramas y la identificación de quién lo empleará, ya que esto permitirá definir el grado de detalle y tipo de diagrama a utilizar.
- Definir los límites de cada procedimiento mediante la identificación del primer y último paso que lo conforman, considerando que en los procedimientos que están interrelacionados el comienzo de uno es la

conclusión del proceso previo y su término significa el inicio del proceso siguiente (Paredes, 2015).

Una vez que se han delimitado los procedimientos, se procede a la identificación de los pasos que están incluidos dentro de los límites de cada procedimiento y su orden cronológico.

## 2.10.2. SÍMBOLOS DEL FLUJOGRAMA DE INGENIERÍA DE OPERACIONES Y DE ADMINISTRACIÓN Y MEJORA DE LA CALIDAD DEL PROCESO (DO)

Según Sequeira (2012) la simbología DO no es una técnica que sea común para representar procesos rutinarios en instituciones públicas o privadas, pero existen organizaciones que han optado por esta técnica para diagramar sus procesos.

Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	<b>Proceso</b>	Representa un proceso que se realiza dentro del flujo.
	<b>Proceso Externo</b>	Representa un proceso que debe realizar un agente externo a la Institución (p.e. Consultores).
	<b>Decisión: Insumos Múltiples</b>	Indica un punto dentro del flujo en el que es posible seleccionar entre dos o más alternativas.
	<b>Tema</b>	Indica la realización de una actividad de control dentro del flujo.
	<b>Procedimiento</b>	Constituye la realización de una operación o actividad dentro del flujo. Proceso preestablecido.
	<b>Función Organizacional</b>	Inicio de un ciclo que produce o reproduce un flujo de información. Representa una función organizacional que se realiza dentro del flujo.
	<b>Líneas de flujo</b>	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.

Fuente: Elaborado a partir de la página <http://www.slideshare.net/anieto61/flujogramas>

Cuadro 2.5. Símbolos del flujoograma DO

Los diagramas de flujo utilizan una serie de símbolos con significados especiales como representación gráfica de los pasos de un proceso, pretenden que con esa representación se consiga entenderlo mejor por todos y en la misma forma.

## 2.4. MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

Según Vásquez (2012) la ISO 9001 orienta sobre los aspectos del SGC que es importante documentar y sobre cómo deben documentarse, pero el hecho de documentar un proceso no excluye que, con el tiempo, puedan incorporarse

mejoras o encontrar otras formas más adecuadas para realizar las actividades. Cuando, a pesar de realizar correctamente las actividades definidas para el proceso, aparecen problemas (quejas de los destinatarios, despilfarro de recursos) o se constata que el proceso no se adapta a lo que necesita el cliente (necesidad de reestructurar el proceso), es necesario aplicar el ciclo 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. Dentro de esta categoría entran, por ejemplo:

1. Simplificar y eliminar burocracia (simplificar el lenguaje, eliminar duplicidades)
2. Normalizar la forma de realizar las actividades,
3. Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos,
4. Reducir el tiempo de ciclo,
5. Análisis del valor, y
6. Alianzas (con proveedores).

La aplicación continuada de esta estrategia produce beneficios para los clientes (mejor cumplimiento de sus requisitos), para la organización (mayor sensibilidad para detectar oportunidades y aumentar la eficiencia) y para las personas (aumento de la capacidad, la motivación y la satisfacción por el trabajo realizado).

Algunos de los beneficios que se derivan de una adecuada mejora de procesos son:

- Se disminuyen recursos (materiales, personas, dinero, mano de obra, entre otros), aumentando la eficiencia.
- Se disminuyen tiempos, aumentando la productividad.
- Se disminuyen errores, ayudando a prevenirlos.
- Se ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización.



Uno de los problemas que puede presentársele a una organización de transporte que trabaje según áreas funcionales (que son la mayoría) es que cuando se disponga a mejorar algo lo haga de una forma intuitiva, sin analizar realmente cuales son aquellas actividades que consumen más recursos. Este problema se previene con la técnica de la mejora de procesos:

- La visión global de las actividades de la organización y el análisis sistemático de éstas impiden que alguna quede sin mejorar.
- Permite a la organización centrarse en el cliente. Como todo el rediseño de los procesos se hace pensando en el cliente, resulta casi obligatorio centrarse en éste.
- Permite evaluar el "valor añadido" de todas y cada una de las actividades de la organización y, por tanto, resulta más sencillo intentar eliminar las actividades sin "valor añadido" y buscar la forma de aumentar éste en todas las acciones que ya lo tengan.
- Mejora la "calidad total" en todas las actividades de la organización. Dado que la calidad la define el cliente y la concentración en éste es máxima, esta mejora buscada ayuda a la calidad pretendida, coincidiendo muchos de los objetivos de ambas.
- Mejora las relaciones y la comunicación. El simple hecho de trabajar con procesos ya implica un cierto cambio de mentalidad, tendente ésta a ser más participativa, pensándose más en compañeros en busca de un resultado definido que en empleados que trabajan.

De acuerdo a lo explicado el mejoramiento de procesos se da continuamente, es decir, debe estar siempre en observación para realizar medidas correctivas y mejorarlos en caso que no se estén llevando de la forma planificada.

## **2.5. MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

El manual de procesos y procedimientos, conforma uno de los elementos principales tácticos que sirven como mecanismo de consulta permanente, por parte de todos los trabajadores, permitiéndoles un mayor desarrollo en la

búsqueda del Autocontrol. Una de las principales funciones del manual, es permitir que todas las tareas y procedimientos por área vinculada, así como, la información relacionada, sean totalmente confiables, con el fin de verificar los parámetros claves de los procedimientos del fondo, tomándolos como guía en cualquier proceso de verificación dando paso a los macro procesos, procesos y procedimientos (Alcarria, 2015).

Hernández (2015) considera que, un manual de procedimientos es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa.

Según Granja (2014) en los manuales de procedimientos son consignados, metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa. Además, con los manuales puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido.

Los procedimientos en cambio son una sucesión cronológica y secuencial de un conjunto de labores concatenadas que constituyen la manera de efectuar un trabajo dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento implica, además de las actividades y las tareas del personal, la determinación del tiempo de realización, el uso de recursos materiales, tecnológicos y financieros, la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr un eficiente y eficaz desarrollo en las diferentes operaciones de una empresa (Granja, 2014).

Un manual de calidad es el documento que establece los objetivos y los estándares de calidad de una compañía. Describe, por tanto, sus políticas de calidad y los instrumentos con los que la empresa o el negocio se dota para lograr los objetivos fijados en este sentido. Es, en términos generales, el documento marco que explicita el compromiso de una empresa con la calidad y que determina, por ello, el sistema de gestión de la calidad (SGC) con el que se dota para evaluar sus procesos, actividades, formatos y procedimientos (Retos Supply Chain, 2017).

Hernández (2015) establece que las ventajas de contar con manuales de procedimientos son:

- a. Auxilian en el adiestramiento y capacitación del personal.
- b. Auxilian en la inducción al puesto.
- c. Describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- d. Facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa.
- e. Indican las interrelaciones con otras áreas de trabajo.
- f. Permiten que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.
- g. Permiten una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.
- h. Proporcionan la descripción de cada una de sus funciones al personal.
- i. Proporcionan una visión integral de la empresa al personal.
- j. Se establecen como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.
- k. Son guías del trabajo a ejecutar.

De acuerdo a lo enunciado un manual de procesos y procedimientos es uno de los elementos principales estratégicos que sirven como mecanismo de control, por parte de todos los trabajadores, de forma que tengan un mayor autocontrol de cada actividad que realizan.

### **2.5.1. RECOMENDACIONES GENERALES DE PRESENTACIÓN**

Alvarado (2014) considera que la presentación es muy importante, para lo cual hay que considerar:

- a. Logotipo.
- b. Nombre de la empresa.
- c. Lugar y fecha de elaboración.
- d. Responsables de la revisión y autorización.

- e. Índice con la relación de capítulos que forman el manual.
- f. Carátula, portada, índice general, introducción, parte sustancial del manual, diagramas y anexos.
- g. Formatos de hojas intercambiables para facilitar su revisión y actualización en tamaño carta u oficio.
- h. Utilizar el método de reproducción en una sola cara de las hojas.
- i. Utilizar separadores de divisiones para los capítulos y secciones del manual.

Es indispensable la elaboración de un manual de procesos y procedimientos dentro de cada organización, siguiéndose a las recomendaciones de presentación requeridas para elaborarlo de forma correcta.

## **2.5.2. ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCESOS**

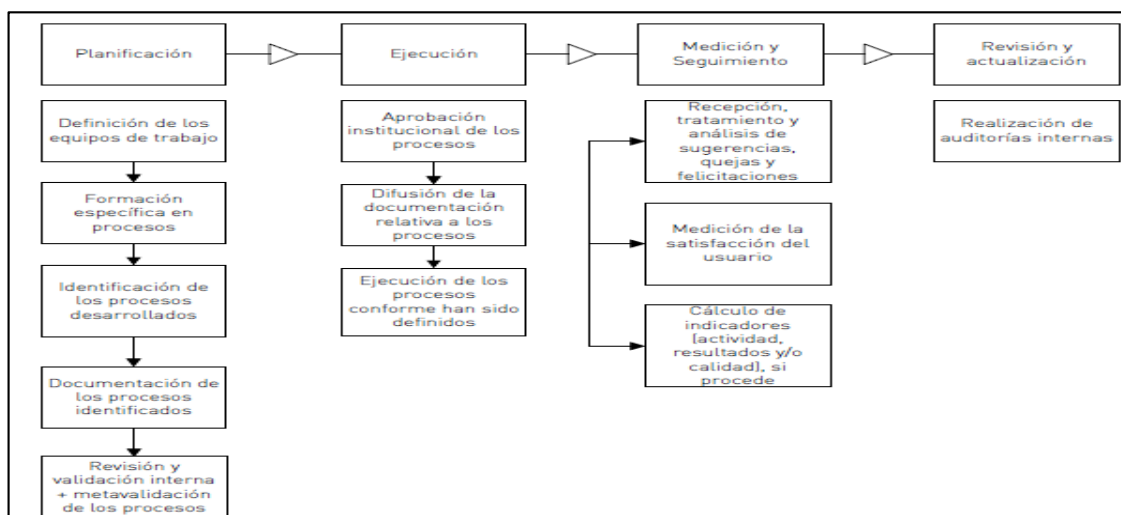
En un Manual de procesos se recoge:

- Unidad propietaria de los procesos.
- Fines y objetivos de la misma.
- Listado de los procesos vigentes.
- Ficha identificativa de los procesos, en la que se especifica, para cada uno:
  - Tipo de proceso: clave o de soporte.
  - Código del proceso (alfanumérico).
  - Versión.
  - Fecha de última actualización.
  - Nombre del proceso.
  - Descripción del proceso.
  - Gestor del proceso.
  - Usuarios del proceso (procesos clave).
  - Proveedores del proceso.
  - Participantes del proceso.
  - Alcance del proceso: primera y última actividad.

- Requerimientos y expectativas de los usuarios (procesos clave).
- Servicios derivados del desarrollo del proceso (procesos clave).
- Procesos relacionados.
- Observaciones.
- Diagramas de los procesos y sus procedimientos.
- Indicadores relacionados con la ejecución de cada proceso.
- Documentos asociados. La incorporación y actualización de éstos compete a la propia
- Unidad.
- Reglamentos y normas. La incorporación y actualización de éstos compete a la propia
- Unidad.
- Organigrama de la Unidad (Pérez, 2014).

### 2.5.3. ELABORACIÓN MANUAL DE PROCESOS

Álvarez (2015) detalla la elaboración de los manuales de procesos de las Unidades Pegasus, esta se desarrolla siguiendo el ciclo Deming o también conocido PDCA (planificar, hacer, verificar, actuar) en la que se incluye las siguientes fases:



**Figura 2.4.** Elaboración de manuales de procesos y procedimientos.

Fuente: Álvarez. 2015

### **2.5.3.1. REVISIÓN, APROBACIÓN, DISTRIBUCIÓN E IMPLANTACIÓN**

Una vez concluido el documento tiene que ser revisado para verificar que la información esté completa, que sea veraz y no tenga contradicciones.

El responsable de cada área de la empresa debe aprobar el contenido para su impresión, difusión y distribución con los ejecutivos y empleados que deben tenerlo. Para implantar el manual se requiere capacitar al personal encargado de realizar las actividades (Horne, 2014).

Se debe ejecutar la impresión, difusión y distribución con los ejecutivos y empleados sobre este manual de manera que todos tengan la accesibilidad al mismo.

### **2.5.3.2. PLANIFICACIÓN DE LOS MANUALES DE PROCESOS**

La Gerencia de la UPV (órgano universitario de naturaleza transversal que se ocupa de todos los aspectos de índole económica), con el apoyo técnico del Servicio de Evaluación, Planificación y Calidad define el marco de actuación, planifica y determina las unidades que establecerán sus manuales de procesos y la programación de la implantación de los mismos. Así mismo impulsa directamente la elaboración de estos manuales en cada Unidad proporcionando los recursos humanos y materiales necesarios (Horne, 2014).

### **2.5.3.3. FORMACIÓN ESPECÍFICA EN PROCESOS**

Según Home (2014) los equipos de trabajo reciben formación específica sobre procesos, el Plan Pegasus y las herramientas de trabajo diseñadas para la elaboración de los manuales (plataforma informática de gestión Pegasus y herramientas de diagramación de procesos). Esta formación consiste en una jornada inicial teórico-práctica, seguida, a lo largo del proceso de elaboración de los manuales, de formación continua en las sesiones de trabajo. El contenido de la jornada inicial es el siguiente:

- Pegasus.
- Procesos.
- Definición y características de un proceso.
- Gestión por procesos.
- Clasificación de los procesos.
- Elementos que definen un proceso.
- Diagramación de procesos (Horne, 2014).

Igualmente, si a lo largo del proceso de elaboración de los manuales se incorporan al equipo de trabajo nuevos miembros, éstos reciben formación específica.

Las tareas de formación y coordinación durante el proceso de elaboración de los manuales de procesos es responsabilidad del SE PQ. También se desarrolla este tipo de formación a través de los planes de formación del PAS gestionados por el UFASU (Loza, 2014).

La planificación de los manuales de procesos y procedimientos es necesaria para que cada área pueda desarrollarse correctamente y cumplir sus funciones

#### **2.5.4. ACTUALIZACIÓN DE LOS MANUALES**

Es necesario mantener los manuales permanentemente actualizados mediante revisiones periódicas, a fin de tenerlos apegados a la realidad de la operación (Hernández, 2015).

#### **2.5.5. PRINCIPALES UTILIDADES DEL MANUAL DE PROCESOS**

Agudelo (2015), detalla las principales utilidades del uso del manual de procesos:

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

- Auxilian en la inducción del puesto, adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada cargo.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema e intervienen en la consulta de todo el personal.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoría, análisis del control interno y su evaluación.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo y ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas procedimientos y métodos.
- El establecimiento de objetivos, definición de políticas, guías, procedimientos y normas y la evaluación del sistema de organización.
- Las limitaciones de autoridad y responsabilidad, normas de protección y utilización de recursos, la aplicación de un sistema de méritos y sanciones para la administración de personal.
- La generación de recomendaciones y la creación de sistemas de información eficaces (Agudelo, 2015).

La actualización del manual dependerá de los cambios a los que a la organización se presenten, este es indispensable porque una de sus grandes utilidades es que describen en forma detallada las actividades de cada cargo.

#### **2.5.6. APLICACIÓN DE LOS MANUALES**

Agudelo (2015) indica que la existencia del manual de procesos en la configuración de la organización permite facilitar la adaptación de cada factor de



la empresa (tanto de planeación como de gestión) a los intereses primarios de la organización.

La aplicación de un manual de procesos y procedimientos es indispensable porque ya en funcionamiento se notará la eficiencia del mismo, o también se determinarán las falencias existentes, para posteriormente aplicar medidas correctivas si es necesario.

## **2.6. EMPRESAS PÚBLICAS**

Macías (2014) detalla que las empresas públicas son aquellas en que el Estado es su dueño o tiene una participación mayoritaria, o bien puede designar o hacer designar a la mayoría de su directorio o administración.

- Hay de diversos tipos, regidas por estatutos jurídicos distintos.
- Son creadas por ley de quórum calificado y pueden desarrollar actividades empresariales o participar en ellas.
- Pueden constituir empresas filiales si la ley las autoriza.

### **2.6.1. MARCO INSTITUCIONAL**

De acuerdo a lo dispuesto en el artículo 19 N°21 de la Constitución Política del Ecuador (2008), el Estado y sus organismos podrán desarrollar actividades empresariales o participar en ellas sólo si una ley de quórum calificada los autoriza.

Sus actividades estarán sometidas a la legislación común (derecho privado) aplicable a los particulares, sin perjuicio de excepciones que por motivos justificados establezca la ley, la que deberá ser, asimismo, de quórum calificado. El marco institucional rige principios de igualdad ante la ley y no discriminación arbitraria en materia económica.

## **2.6.2. MARCO LEGAL**

Se rigen por las normas del derecho común y privado, sin embargo, en la modificación de sus estatutos interviene la Contraloría General al tomar razón de las resoluciones de la Dirección Ejecutiva del SEP (Sector Empresas Públicas), órgano público de coordinación y súper vigilancia de estas entidades.

### **2.6.2.1. FACULTADES DEL SEP (SECTOR DE EMPRESAS PÚBLICAS)**

- Valida declaración relativa a misión y área de negocios.
- Revisión e informe de los planes estratégicos de las empresas.
- Revisión e informe de los presupuestos anuales y solicitudes de modificaciones presupuestarias.
- Informe trimestral sobre avance físico y financiero de proyectos en ejecución de las empresas, e indicadores de gestión según indicadores.
- Realiza evaluación económica de algunos proyectos, según magnitud de recursos e importancia estratégica (Agudelo, 2015).

## **2.6.3. MARCO CONCEPTUAL PARA LA PREPARACIÓN Y PRESENTACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS DE LAS NIIF**

Este documento fue aprobado por el consejo del IASC (comité de normas internacionales de contabilidad) en abril de 1989 para su publicación en julio del mismo año.

### **2.6.3.1. CARACTERÍSTICAS CUALITATIVAS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS:**

La comprensibilidad, relevancia, fiabilidad y comparabilidad, son las principales características cualitativas de la información de los estados financieros.

- **Comprensibilidad**

La información suministrada en los estados financieros debe ser fácil de entender por los usuarios, con el propósito, de adquirir un conocimiento acerca de las actividades económicas de la dicha empresa (Suarez, 2014).

Esto no quiere decir, que la información compleja y relevante deje de ser incluida en los estados financieros, a razón de ser difícil de entender para algunos usuarios.

- **Relevancia**

Cuando la información ejerce influencia sobre las decisiones económicas, significa que es relevante y por lo tanto es necesaria para evaluar los sucesos pasados, presentes o futuros (Suarez, 2014).

Normalmente para predecir la situación financiera en un futuro, se toma como base la información de cierto periodo, analizando las actividades y a su vez es importante para que los usuarios interesados realicen comparaciones y tomen decisiones.

- **Importancia relativa o materialidad**

La información es relativa cuando su omisión o presentación errónea influye en las decisiones económicas y su materialidad depende de la cuantía de la partida omitida (Suarez, 2014).

- **Fiabilidad**

Cuando la información está libre de error material, posee la cualidad de fiabilidad, y significa que representa la imagen fiel de los hechos (Suarez, 2014).

Los estados financieros deben contener información veraz y confiable para que le permita a la empresa hacer análisis posteriores sobre su situación.

## **2.7. SISTEMA CONTABLE**

Mora (2014) define al sistema contable en un conjunto de métodos, procedimientos y recursos materiales y humanos que una entidad utiliza para llevar a cabo el registro de sus actividades económicas y para elaborar información, detallada o sintetizada, de manera que sea útil a aquellos que toman decisiones.

Así, en todo sistema de información contable se precisará tanto de elementos humanos, los profesionales de la contabilidad y personal administrativo, como de elementos materiales tales como las instalaciones y el equipo utilizados (despachos, ordenadores, impresoras entre otros). También se precisarán documentos físicos justificativos de las operaciones (facturas, recibos, extractos bancarios...) y disponer de métodos y procedimientos para su captación, análisis, registro y archivo.

Finalmente señalar que la normativa mercantil contiene una gran cantidad de disposiciones en materia contable las cuales, junto al conocimiento propio de la profesión, son necesarias para el adecuado funcionamiento del sistema contable. La contabilidad no se encarga solo del mantenimiento de los registros contables, también supone el diseño de sistemas contables eficientes, la realización de provisiones, el análisis de las transacciones previo al registro y la interpretación de la información (Mora, 2014).

Un sistema contable es una herramienta que sirve para llevar un registro económico de las diferentes actividades de la empresa de manera ágil y detallada, y tomar futuras decisiones sobre los resultados que se expliquen en el mismo.

### **2.7.1. PROCEDIMIENTOS CONTABLES**

Los procedimientos de la contabilidad constituyen las fases y el manejo de los registros. Es importante que los registros tengan un proceso eficiente en el desarrollo de las actividades contables, estos deben ser exactos e íntegros.

Los procedimientos contables son los siguientes:

- Cuentas
- Débitos y créditos
- Cargos y créditos a las cuentas
- Cuentas de activos
- Cuentas de pasivo y capital
- Resumen del funcionamiento de los débitos y créditos
- Registros de las operaciones
- Cuentas por cobrar y por pagar
- El diario y el mayor
- Pases al mayor (Boutto, 2011).

Los distintos procedimientos contables son todos los procesos que la empresa llevará a cabo para detallar sus actividades, logrando de esta forma la eficiencia y eficacia al tener un control del registro de las diferentes transacciones

## **2.8. EFICACIA**

Según Robles (2013) señalan que la eficacia tiene una que ver más bien con la calidad de los supuestos o premisas que sustentan la formulación de los objetivos y la capacidad de la organización para definirlos, en razón de su interpretación del entorno. Así mismo, Herranz (2017) expresa que la eficacia dentro de las organizaciones se refiere al cumplimiento de los objetivos que estaban preestablecidos con anterioridad. Se es eficaz cuando se cumple con los objetivos propuestos. Según los autores la eficacia es el logro de los objetivos de manera óptima y la capacidad para la ejecución de las metas planificadas.

## **2.9. EFECTIVIDAD**

El punto de partida para evaluar el desempeño de una organización es su efectividad. La definición de efectividad que se utiliza aquí está inscrita fundamentalmente en lo que entendemos por organización. Por lo común, las

organizaciones se definen como instrumentos de propósito. Específicamente se define la efectividad de la organización como el grado en el que una organización es capaz de lograr sus metas (Lusthaus, 2012).

Según Gómez (2017) la efectividad de la organización capta el desempeño organizacional más la mirada de resultados de desempeño interno normalmente asociados con operaciones más eficientes u eficaces y otras medidas externas que se relacionan con consideraciones más amplias que las simplemente asociadas con la valoración económica (ya sea por accionistas, gerentes o clientes).

La efectividad se logra cuando aparte de cumplir los objetivos propuestos se logra aprovechar y minimizar los recursos de todo tipo que la empresa tiene, es decir, la efectividad se logra cuando se aplica la eficacia y eficiencia en las acciones que se desarrollan.

## **2.10. CALIDAD**

Un sistema de gestión de la calidad en una organización es un conjunto de manuales, procedimientos, instrucciones técnicas, registros y sistemas de información, que tienen por objeto planificar la calidad de la empresa. El sistema de gestión de la calidad en una organización tiene como punto de apoyo el manual de calidad, el cual se complementa con procedimientos, instrucciones técnicas, registros y sistemas de información adicionales.

La calidad está relacionada con las percepciones de cada individuo para comparar una cosa con cualquier otra de su misma especie, y diversos factores como la cultura, el producto o servicio, las necesidades y las expectativas influyen directamente en esta definición. La calidad se refiere a la capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas, un cumplimiento de requisitos (Velasco, 2017).

La calidad no es sólo tener un producto terminado de forma eficiente, lo que hay detrás de todo esto es una gestión de calidad total. Se habla del conjunto de una buena organización en todos los procesos de producción, además de establecer una cultura empresarial de mejora continua (ISO Tools, 2017).

La calidad de los servicios está ligada con la calidez en la atención siendo el usuario el beneficiado y el que califica el servicio recibido.

## **CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO**

### **3.1. UBICACIÓN**

La presente investigación se realizó en el área contable de la Empresa Pública ESPAM MFL – EP ubicada en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López” del cantón Bolívar, provincia de Manabí a 00° 49’23” de latitud sur y a 80°, 11’ 01” de longitud Oeste, y 15 msnm. Limita al norte con el cantón Chone, al sur con los cantones Portoviejo y Junín, al este con el cantón Pichincha y al oeste con el cantón Tosagua en el sitio limón de la ciudad de calceta.

### **3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1. DE CAMPO**

Es aquella investigación que se lleva a cabo de manera directa en el lugar en donde el fenómeno en estudio se produce (Weiss, 2012). Este tipo de investigación se aplicó para recopilar la información necesaria en el lugar de los hechos, es decir, donde se genera el objeto de estudio mediante la aplicación de técnicas de investigación.

#### **3.2.2. BIBLIOGRÁFICA**

Las fuentes de esta forma de investigación estarán dadas por los documentos de diversa índole que el investigador debe consultar, ya sean documentos escritos, grabados o fílmicos (Weiss, 2012). Se consultaron fuentes bibliográficas para obtener información confiable sobre el diseño de un manual de procesos y procedimientos en el área contable de la Empresa Pública ESPAM MFL – EP.

#### **3.2.3. DESCRIPTIVA**

Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento (Arias, 2012). La aplicación de la investigación descriptiva permitió obtener los datos necesarios sobre el diseño



de un manual de procesos y procedimientos en el área contable y conocer su comportamiento al ser incrementado en la Empresa Pública ESPAM MFL – EP.

### **3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1. MÉTODO DEDUCTIVO**

Según con Weiss (2012) todo pensamiento deductivo lleva de lo general a lo particular, es decir, determinado fenómeno se ha podido comprobar para un conjunto de individuos, se puede inferir que este fenómeno se aplicó a una persona determinada. La aplicación del método deductivo ayudó a entender el manejo del diseño de un manual de procesos y procedimientos de la Empresa Pública ESPAM MFL – EP, para determinar cómo repercute en el desempeño del área contable.

#### **3.3.2. MÉTODO INDUCTIVO**

Para Quintana (2014) este método parte de la observación directa para luego hacer una serie de generalizaciones respecto de los fenómenos observados, lo que permitirá llegar a la formulación de leyes generales. El método inductivo a través de su aplicación permitió que partiendo de los casos específicos encontrados se puedan establecer ideas generales en beneficio de la mejora del área contable con la creación y diseño del manual de procesos y procedimientos.

#### **3.3.3. MÉTODO ANALÍTICO SINTÉTICO**

Es el que analiza y sintetiza la información recopilada, lo que permite ir estructurando las ideas (Maya, 2014). Con este método se pudo sintetizar las estrategias a ser implementadas con el diseño del manual de procesos y procedimientos con el fin de mejorar los procesos del área contable.

### **3.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.4.1. FICHA DE OBSERVACIÓN**

La técnica de observación es una técnica de investigación que consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones, entre otras, con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación (Hernández, 2015). La técnica de la observación se utilizó para obtener datos veraces y relevantes que ayudaron a conocer más sobre el área contable de la Empresa Pública ESPAM MFL – EP.

#### **3.4.2. ENTREVISTA**

La entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador (Bernal, 2012). Se entrevistó al representante legal de la Empresa Pública ESPAM MFL – EP para conocer la influencia e importancia del diseño del manual de procesos y procedimientos dentro del área contable.

### **3.5. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.5.1. FASE I. IDENTIFICAR PROCESOS Y ACTIVIDADES CONTABLES DE LA EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL – EP**

- Conformación del equipo de trabajo
- Entrevista al representante legal y especialistas del área contable de la Empresa Pública ESPAM MFL- EP para conocer los procesos y actividades.
- Observación de los mismos.
- Análisis de la información obtenida.

La entrevista se la aplicó al gerente general encargado del área contable de la empresa pública de la ESPAM MFL, así mismo se llevó a cabo la identificación

de cada uno de los procesos mediante el análisis respectivo de la aplicación del presente instrumento de evaluación, y fichas técnicas obteniendo así información específica de las funciones del área y sus procedimientos.

### **3.5.2. FASE II. ELABORAR FLUJOGRAMAS Y FICHAS DE LOS PROCESOS CONTABLE DE LA EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL – EP**

- Sesiones en grupo con equipo de trabajo
- Elaboración de flujogramas
- Elaboración de fichas técnicas
- Utilización de flujogramas y fichas técnicas para el diseño del manual de procesos y procedimientos.

Se elaboraron flujogramas de las actividades y procedimiento determinados mediante el uso de la técnica de investigación, en donde se diseñó las actividades que cumplen los servidores dentro del área contable de la empresa pública de la ESPAM MFL, así mismo permitió elaborar fichas técnicas para evaluar el funcionamiento respectivo de dichos procedimientos y de esta forma utilizar cada información obtenida dentro de cada actividad planteada para proceder con el diseño del manual de procesos y procedimientos.

### **3.5.3. FASE III: ELABORAR EL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA CONTABLE DE LA EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL – EP**

- Determinación la estructura que debe tener el manual de procesos y procedimientos del área contable de la Empresa Pública ESPAM MFL- EP
- Elaboración de manual de procesos y procedimientos del área contable de la Empresa Pública ESPAM MFL- EP mediante sesiones con el equipo de trabajo.
- Socialización del manual de procesos y procedimientos del área contable de la Empresa Pública ESPAM MFL – EP.

La información recaudada en las fases anteriores sirvió de insumo para elaborar el manual de procesos y procedimientos para el área contable de la empresa pública de la ESPAM MFL, plasmando en este documento todas las actividades conducentes a la realización del ciclo contable ejecutados a las necesidades de la empresa pública, determinando las tareas específicas con su respectivo indicador para medir la eficacia de los procesos y de la gestión administrativa en general. Finalmente, el manual de procesos fue socializado con los responsables de la administración de la empresa pública para su consideración.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1. FASE I**

#### **Identificar procesos y actividades contables de la Empresa Pública ESPAM MFL – EP**

Este proceso se realizó mediante la entrevista aplicada al gerente general de la Empresa Pública ESPAM MFL-EP, los resultados de las técnicas se muestran a continuación:

#### **Entrevista**

El gerente de la empresa pública ESPAM MFL- EP indicó que tiene laborando 8 meses en la empresa, ya que recién están iniciando las actividades laborales ofreciendo servicios a la colectividad en general, así mismo mencionó que no cuentan con un área de contabilidad dentro de la organización, cabe recalcar que en la entidad si contratan a una profesional para llevar la contabilidad, la cual cumple con varias actividades que son el registro de los ingresos y egresos donde existen sub tareas que es de emitir comprobantes, control de inventarios, declaración mensual al Servicio de Rentas Internas. El entrevistado manifestó que al momento no cuentan con un manual de procesos y procedimientos en el área contable que les permita realizar diariamente los beneficios que brinda un departamento completo del departamento estudiado, es por ello que le gustaría contar en la empresa con un manual de procesos y procedimientos que les facilite las actividades que deben realizar las personas encargadas en el área contable, así mismo declaró también que considera muy importante tener el manual porque también se puede generar rápidamente información, y agilizaría los procedimientos vitales para el manejo del recurso económico.

Para la Identificación de los procesos y actividades actuales contables también fue necesario aplicar una observación para determinar los procesos y

procedimientos actuales, es por ello se presenta a continuación los resultados de la técnica antes mencionada:

## Observación

**Cuadro 4.6.** Observación

<b>FECHA:</b>			
<b>LUGAR OBSERVADO:</b> Empresa Pública ESPAM MFL – EP			
<b>OBSERVADOR(ES):</b> Basurto Vidal Yenny y Zambrano Moreira Wendy			
<b>UBICACIÓN DE LA EMPRESA:</b> En el campus de la ESPAM MFL en el área de posgrado			
<b>INTERNA</b>	<b>X</b>	<b>PLANTA ALTA</b>	<b>X</b>
<b>EXTERNA</b>	<b>X</b>	<b>PLANTA BAJA</b>	
<b>NÚMERO DE PERSONAS EN EL ÁREA</b>	<b>2 personas</b>		
<b>Ing. María Agustina García Moreira</b>	<b>Recibe llamadas</b> <b>Archiva documentos</b> <b>Realiza y lleva la agenda diaria del área contable</b> <b>Emite comprobantes</b> <b>Realiza inventarios</b> <b>Declaración mensual al SRI</b> <b>Entrega informe</b>		
<b>Ing. Edison Quevedo</b>	<b>Recibe informe del área de contabilidad.</b> <b>Revisa la documentación recibida por la persona encargada de llevar la contabilidad.</b> <b>Toma de decisiones en la empresa.</b>		

De acuerdo con las técnicas aplicadas se logró conocer los procesos y procedimientos contables de la Empresa Pública de la ESPAM MFL, así mismo que no existe un área específica, ya que esta empresa inicio sus actividades en noviembre del 2016 es por ello que primordial que exista un manual de procesos donde se plasmen flujogramas de las actividades que se realizan en el área contable. Los procesos identificados dentro del área contable de la Empresa Pública ESPAM MFL EP son los siguientes: Recaudación-Facturación, declaraciones de Impuestos, elaboración de estados financieros, presupuesto, pagos.






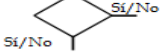
## 4.2. FASE II

### Elaborar flujogramas y fichas técnicas de los procesos contables de la Empresa Pública ESPAM MFL – EP.

En esta etapa se diseñaron los flujogramas y las fichas técnicas del área contable de la empresa pública de la ESPAM MFL

- Diseño de flujogramas

Los flujogramas fueron diseñados con la simbología propuesta por el Instituto Nacional Estadounidense de Estándares (s.f) ., ya que estos son exclusivamente para el área administrativa (Contabilidad) a continuación de refleja el significado de esta metodología.

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

**Figura 4.5.** Simbología aplicada en los diagramas

**Fuente:** Instituto Nacional Estadounidense de Estándares (s.f).

Los tipos de flujogramas utilizados serán de forma lineal ya que las actividades son secuenciales y es mucho más fácil de entender a continuación se muestra el diseño de cómo serán visualizados estos:

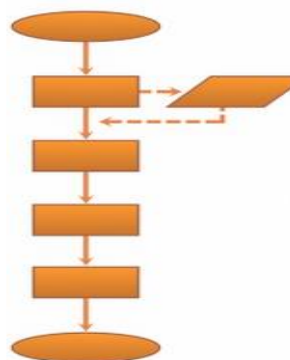



Figura 4.6. Diseños de diagramas

- Diseño de fichas del proceso

		<b>EMPRESA PÚBLICA ESPAM MF- EP</b> <b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Páginas:</b> 7-16	<b>Creado:</b> 01/01/2018 <b>Actualizado:</b>
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>	
<b>Ficha del Proceso</b>					
<b>Nombre del Proceso:</b>		<b>Responsable del Proceso</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Tipo de Proceso:</b>		<b>Finalidad del Proceso:</b>			
<b>Objetivos del Proceso:</b>					
<b>Proveedores:</b>			<b>Entradas:</b>		
<b>Clientes:</b>			<b>Salidas:</b>		
<b>Otros Grupos de Interés implicados:</b>					
<b>Contenido del Proceso</b>					
<b>Inicio del Proceso:</b>			<b>Fin de Proceso:</b>		
<b>Subprocesos:</b>			<b>Actividades incluidas:</b>		
<b>Procesos Relacionados:</b>			<b>Actividades relacionadas:</b>		
<b>Revisión de la información</b>					
<b>Preparada por:</b>			<b>Fecha de terminación:</b>		
<b>Revisada por:</b>			<b>Fecha de revisión:</b>		

Cuadro. 4.7. Diseño del proceso y procedimientos




Las fichas del proceso para la elaboración del manual de procedimientos y funciones del área Contable de la Empresa Pública- EP se diseñaron con un formato sencillo para dar la facilidad comprensión del contenido la misma.

El encabezado de la ficha contiene el logo que identifica el servicio que se está ofertando, el nombre de la empresa en conjunto, el área y por ende el cargo a desempeñar. La descripción del puesto es una visión global de lo que se va a ejecutar en ese puesto de trabajo y la sección funciones es un detalle minucioso de cada una de las actividades a desempeñar en ese puesto de trabajo y por último el cuadro de requisitos hace referencia a los conocimientos, capacidades, habilidades, nivel de estudio y la experiencia laboral para ser contratados y poder desempeñarse en ese puesto.

Vale recalcar que estas fichas fueron elaboradas en base a cada puesto del área Contable de la ESPAM MFL EP siendo un total de cinco fichas diseñadas. Para elaborar el plan de Procedimiento y Funciones de la EPE.

La ficha del proceso para la elaboración de los flujogramas es la siguiente:

 EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL-EP DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE	
CONTADORA	FINANCERO

**Figura 4.8.** Diseños de la plataforma de los diagramas

Esta ficha es el diseño de cada uno de los procesos el mismo que consta del nombre de la institución, por quien fue elaborado y supervisado, inicio y fin del proceso como cada una de los puestos involucrados en el área de contabilidad.

### 4.3. FASE III

#### **Elaborar el manual de procesos y procedimientos para el área contable de la Empresa Pública ESPAM MFL – EP.**

La estructura del manual de procesos y procedimientos para el área contable de la Empresa Pública ESPAM MFL está estructurado con la finalidad de contribuir al buen desempeño de los empleados siendo una guía para estos en sus labores diario. Por ello en su Elaboración se detalla de manera clara precisa cada una de las actividades a ejecutarse por los procesos identificados dentro del área contable, por ello cada uno de estos procesos cuentan con una ficha que plasma el objetivo, los insumos, entradas, salidas, entre otros además cuentan con la información gráfica de cada proceso para mejor interpretación. La sociabilización se la realiza para que los empleados tengan conocimiento de lo que se debe hacer en cualquier situación que se encuentren.



	<b>EMPRESA PÚBLICA ESPAM MF- EP</b>	<b>Páginas:</b> 15-16	<b>Creado:</b> 01/01/2018
	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Actualizado:</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	


Tabla de contenido página introducción.....	2
Objetivo.....	3
Alcance.....	3
Responsabilidad y adautoridad.....	4
Glosario de términos .....	4
Políticas.....	5
Proceso.....	5
Procedimientos.....	6

	<b>EMPRESA PÚBLICA ESPAM MF- EP</b>	<b>Páginas:</b> 2-16	<b>Creado:</b> 01/01/2018
	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Actualizado:</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	

## INTRODUCCIÓN

La prestación de servicios, en conjunto a la investigación y la docencia forman parte de los objetivos de la ESPAM MFL. Es por ello que basados en este principio se establece el Funcionamiento de la Empresa Pública de Servicios ESPAM MFL EP. como una entidad netamente pública apegado a lo establecido por la Ley Orgánica de Empresas Publicas, dotada de personería jurídica de derecho público, con patrimonio propio, con autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión.

La Empresa Pública ESPAM MFL responde de manera idónea y precisa por la administración de los recursos de los proyectos de prestación de servicios, así mismo por los de cooperación interinstitucional que ejecuta la entidad, de acuerdo con los convenios que suscribe con organismos externos. La Empresa Pública ESPAM MFL tiene como finalidad suministrar servicios administrativos y financieros a las distintas Unidades de Producción, docencia y centros dependientes de la ESPAM MFL así mismo está en la capacidad de desarrollar asesorías individuales o en conjunto para aquellos proyectos que sean de interés institucional que permitan generar estrategias de financiamiento para la organización misma.


	EMPRESA PÚBLICA ESPAM MF- EP	<b>Páginas:</b> 3-16	<b>Creado:</b> 01/01/2018
	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Actualizado:</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	

Cabe indicar que este manual de funciones para el área de contabilidad de la empresa pública EMPAM MFL EP busca unificar normas y medidas que coadyuven a la organización y al desarrollo de las actividades diarias realizadas en esta área informando a cada uno de sus integrantes su funcionamiento y el rol que desempeña el personal de alto nivel como del personal de apoyo de esta área, así mismo se preocupa por hacer un uso razonable de los recursos materiales, consiguiendo optimizar el tiempo destinado a cada actividad y por ende aprovechar la máxima capacidad del recurso humano en pro-beneficio de la entidad, Logrando ofrecer un servicio de calidad que cumple con las exigencias y requerimientos del cliente.

El prototipo de organización vertical por funciones de la Empresa Pública ESPAM MFL permite establecer los rangos de niveles de mando y por ende de responsabilidad, además establece objetivos, funciones y procedimientos de sus trabajadores, como la descripción y especificación de cada puesto de trabajo.

## OBJETIVOS

- Mejorar la calidad de los procesos y servicios Administrativos del área contable de la Empresa Pública ESPAM EP la misma que tiene como función la administración y la gestión económica financiera de esta empresa publica
- Diseñar una serie de directrices de los procesos que se llevan a cabo dentro del área contable con la finalidad de guiar y orientar al personal convirtiéndose así en la herramienta principal para su desempeño diario y obtener resultados de calidad.

	EMPRESA PÚBLICA ESPAM MF- EP	<b>Páginas:</b> <b>4-16</b>	<b>Creado:</b> 01/01/2018
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		<b>Actualizado:</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	

## ALCANCE

Las políticas y procedimientos que se detallan en este documento son de aplicación exclusiva del área contable de la empresa pública EMPAM MFL EP para llevar el debido control económico contable de las actividades que se ejecutan en ella.


## RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

La Dirección del área contable de la Empresa Pública ESPAM EP con el personal que se encuentra laborando o realizando alguna actividad y con el apoyo de la Administración Central de Empresa Pública ESPAM EP, son los agentes principales de cumplir con las políticas a más de proporcionar el asesoramiento necesario para que los proveedores y usuarios o clientes de los servicios que ofrece esta entidad lleven a cabo el reglamento y los requisitos con la finalidad de evitar retrasos y contratiempo en los procesos.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Área contable:** Esta tiene la finalidad de procesar la información financiera para consolidar los estados financieros en el momento en que se requieran y dar a conocer la situación contable de la Institución.

**Proceso Contable:** Es el periodo mediante el cual las transacciones de una empresa son registradas a diario y resumidas para la obtención de los Estados Financieros.

	EMPRESA PÚBLICA ESPAM MF- EP	<b>Páginas:</b> 5-16	<b>Creado:</b> 01/01/2018
	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Actualizado:</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	

**Procedimientos contables:** Son todos los procesos, refleja la secuencia de pasos o actividades e instructivos que se utilizan para el registro de las transacciones u operaciones que ejecuta diariamente la empresa como efecto de su actividad.

**Documentos contables:** Son aquellos que sirven de soporte para registrar las operaciones comerciales financieras.

## POLÍTICAS


La ocupación fundamental de la Empresa Pública ESPAM MFL EP es suministrar servicios administrativos y financieros a las distintas Unidades de Producción, docencia y centros dependientes de la ESPAM MFL así mismo está en la capacidad de desarrollar asesorías individuales o en conjunto para aquellos proyectos que sean de interés institucional, teniendo a disposición de quien lo necesite y de la alta dirección información contable financiera actualizada de cada una de las operaciones que se llevan a cabo en ella. Para ello, se apoya en tres Políticas:

### **POL-1: Dotación de hardware y software**

Los sistemas informáticos y los equipos tecnológicos son de gran utilidad en las entidades ya que estas facilitan las actividades logrando una mayor eficiencia en el trabajo y con ello una mayor satisfacción en el cliente.

### **POL-1: Registro de las transacciones**

El registro las transacciones comerciales llevadas a cabo se las realiza con la finalidad de tener constancia de cada valor económico que ingresa o egresa de la empresa como resultado de sus actividades comerciales. Para ello se apoya de las siguientes actividades

	EMPRESA PÚBLICA ESPAM MF- EP	Páginas: 6-16	Creado: 01/01/2018
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		Actualizado:
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	

1. Registro diario cronológico de movimiento o transacción en el sistema contable de la empresa con su respectivo comprobante de ingreso o egreso

2. Imprimir cada uno de los comprobantes ingresados en el sistema con su respectivo documento mercantil sea esta factura, nota de venta entre otros.

3. Archivar de manera cronológica cada uno de estos comprobantes con la finalidad de cumplir con la normativa de mantener la información contable a mas de digital en físico.

### **POL-2: Presentación de los Estados Financieros**


La presentación de los estados financieros debe facilitar la adecuada identificación, clasificación, registro, análisis, interpretación y comunicación de la información contable para la correcta toma de decisiones por ello se debe ejecutar las siguientes actividades.

1. Soporte de documentos idóneos susceptibles de verificación y comprobación.
2. Depuración contable permanente y sostenible.


### **PROCESOS**


Los procesos identificados dentro del área contable de la Empresa Pública ESPAM MFL EP son los siguientes:

- Recaudación-Facturación
- Declaraciones de Impuestos
- Elaboración de estados financieros
- Presupuesto
- Pagos


Ficha del Proceso			
	EMPRESA PÚBLICA ESPAM MF- EP		<b>Páginas:</b> 7-16
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		<b>Creado:</b> 01/01/2018
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	
<b>Nombre del Proceso:</b> Proceso de Recaudación para los servicios de Administración, capacitación, consultorías y desarrollo de proyectos que presta la ESPAM MFL-EP		<b>Responsable del Proceso:</b> Tesorera	<b>Fecha:</b> 01/01/2017
<b>Tipo de Proceso:</b> Administrativo		<b>Finalidad del Proceso:</b> Servir como guía de cada una de las actividades que conforma el proceso de recaudación el mismo que inicia desde la identificación del servicio requerido, hasta el depósito en la cuenta respectiva del banco corresponsal, garantizando así el buen manejo, traslado oportuno e íntegro de tan importante recurso resultante de las recaudaciones.	
<b>Objetivos del Proceso:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mantener un control interno estricto y permanente del uso de formularios.</li> <li>-Garantizar el buen traslado del recurso económico</li> <li>-Efectuar las recaudaciones con el uso de especies y documentos mercantiles establecidos.</li> </ul>			
<b>Proveedores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio de facturación electrónica</li> <li>-Servicio de resguardo policial</li> <li>-Recaudador</li> </ul>		<b>Entradas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Dinero electrónico</li> <li>-Sistema de facturación en línea</li> <li>-Datafast</li> <li>- Formularios</li> <li>-Documentos mercantiles</li> <li>-Persona</li> </ul>	
<b>Clientes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Contadora</li> <li>-docentes</li> <li>-Estudiantes</li> <li>-comunidad en general</li> </ul>		<b>Salidas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cliente satisfecho</li> <li>-Dinero recaudado</li> </ul>	
<b>Otros Grupos de Interés implicados:</b>			
<b>Contenido del Proceso</b>			
<b>Inicio del Proceso:</b> Identificación del requerimiento del cliente		<b>Fin de Proceso:</b> Depósito del valor recaudado al banco corresponsal	
<b>Subprocesos:</b> Registro de Inscripción		<b>Actividades incluidas:</b> Registro de datos personales	
<b>Procesos Relacionados:</b> Servicio al cliente Declaración de impuestos		<b>Actividades relacionadas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Identificar el servicio requerido</li> <li>-Otorgar información de precios y valores</li> <li>-Consolidación de las cuentas por cobrar</li> </ul>	
<b>Revisión de la información</b>			
Preparada por: Jenny y Wendy Zambrano		Fecha de terminación:	
Revisada por: Dra. Evis		Fecha de revisión:	



	<b>EMPRESA PÚBLICA ESPAM MF- EP</b>		<b>Páginas: 9-16</b>	<b>Creado:</b> 01/01/2018
	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>			<b>Actualizado:</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>	
<b>Ficha de Proceso</b>				
<b>Nombre del Proceso:</b> Proceso de Declaraciones de Impuestos para los servicios de Administración, capacitación, consultorías y desarrollo de proyectos que presta la ESPAM MFL-EP		<b>Responsable del Proceso:</b> Asistente Financiero		<b>Fecha:</b> 01/01/2017
<b>Tipo de Proceso:</b> Financiero		<b>Finalidad del Proceso:</b> Efectuar las declaraciones de impuestos, anexos tributarios, reportes tributarios y pagos generados de las obligaciones tributarias, de manera responsable, siendo puntual con cada una de las fechas de cancelación, evitando así la generación de multas.		
<b>Objetivos del Proceso:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplir puntualmente con las obligaciones tributarias y fiscales como resultado de sus operaciones económicas</li> <li>- Efectuar las declaraciones bajo los estándares de seguridad propuestos por el SRI.</li> </ul>				
<b>Proveedores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio de Rentas Internas</li> <li>-Proceso de Gestión Contable</li> <li>-Libro mayor</li> </ul>		<b>Entradas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Proceso de Gestión Contable</li> <li>- DIMM Formulario</li> <li>-Reporte de Comprobantes libro mayor</li> </ul>		
<b>Clientes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-SRI</li> <li>-Población ecuatoriana</li> </ul>		<b>Salidas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Declaraciones al SRI aceptadas en el periodo establecido</li> <li>-Comprobantes de impuestos cancelados</li> </ul>		
<b>Otros Grupos de Interés implicados:</b>				
<b>Contenido del Proceso</b>				
<b>Inicio del Proceso:</b> Recibir los asientos contabilizados del proceso de Gestión Contable.		<b>Fin de Proceso:</b> Verificar que la declaración fue aceptada en la página del Sri		
<b>Subprocesos:</b> De gestión contable		<b>Actividades incluidas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Registrar y validar la información para la declaración</li> <li>-Realizar los asientos de pago de retenciones</li> </ul>		
<b>Procesos Relacionados:</b>		<b>Actividades relacionadas:</b>		
<b>Revisión de la información</b>				
Preparada por:		Fecha de terminación:		
Revisada por:		Fecha de revisión:		

	<b>EMPRESA PÚBLICA ESPAM MF- EP</b>	<b>Páginas:</b> 11-16	<b>Creado:</b> 01/01/2018
	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Actualizado:</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	
<b>Ficha de Proceso</b>			
<b>Nombre del Proceso:</b> Proceso de elaboración de estados financieros para los servicios de Administración, capacitación, consultorías y desarrollo de proyectos que presta la ESPAM MFL-EP	<b>Responsable del Proceso:</b> Contadora y Financiero	<b>Fecha:</b> 01/01/2017	
<b>Tipo de Proceso:</b> Financiero	<b>Finalidad del Proceso:</b> Establece los lineamientos para elaborar los estados financieros con el fin de proporcionar información financiera válida, confiable y oportuna además de servir como base para la toma de decisiones financieras.		
<b>Objetivos del Proceso:</b> - Presentar informes y estados financieros contables con información relevante y real de la empresa			
<b>Proveedores:</b> - Informes contables - Sistema contable	<b>Entradas:</b> -Normas - Instructivos -actualizaciones y modificaciones financieras, contables etc.		
<b>Clientes:</b> -Directivos de la empresa -Contraloría General del Estado -Empleados -SRI	<b>Salidas:</b> -Información financiera anual mediante estados y documentos contables. -información mensual de ingresos y egresos -Información diaria de las transacciones realizadas por la parte operativa de la empresa.		
<b>Otros Grupos de Interés implicados:</b>			
<b>Contenido del Proceso</b>			
<b>Inicio del Proceso:</b> Analizar y clasificar información contable	<b>Fin de Proceso:</b> Presentar los consolidados de los estados financieros		
<b>Subprocesos:</b>	<b>Actividades incluidas:</b>		
<b>Procesos Relacionados:</b> Declaración de Impuestos	<b>Actividades relacionadas:</b> Registro de operaciones contables.		
Revisión de la información			
Preparada por:	Fecha de terminación:		
Revisada por:	Fecha de revisión:		

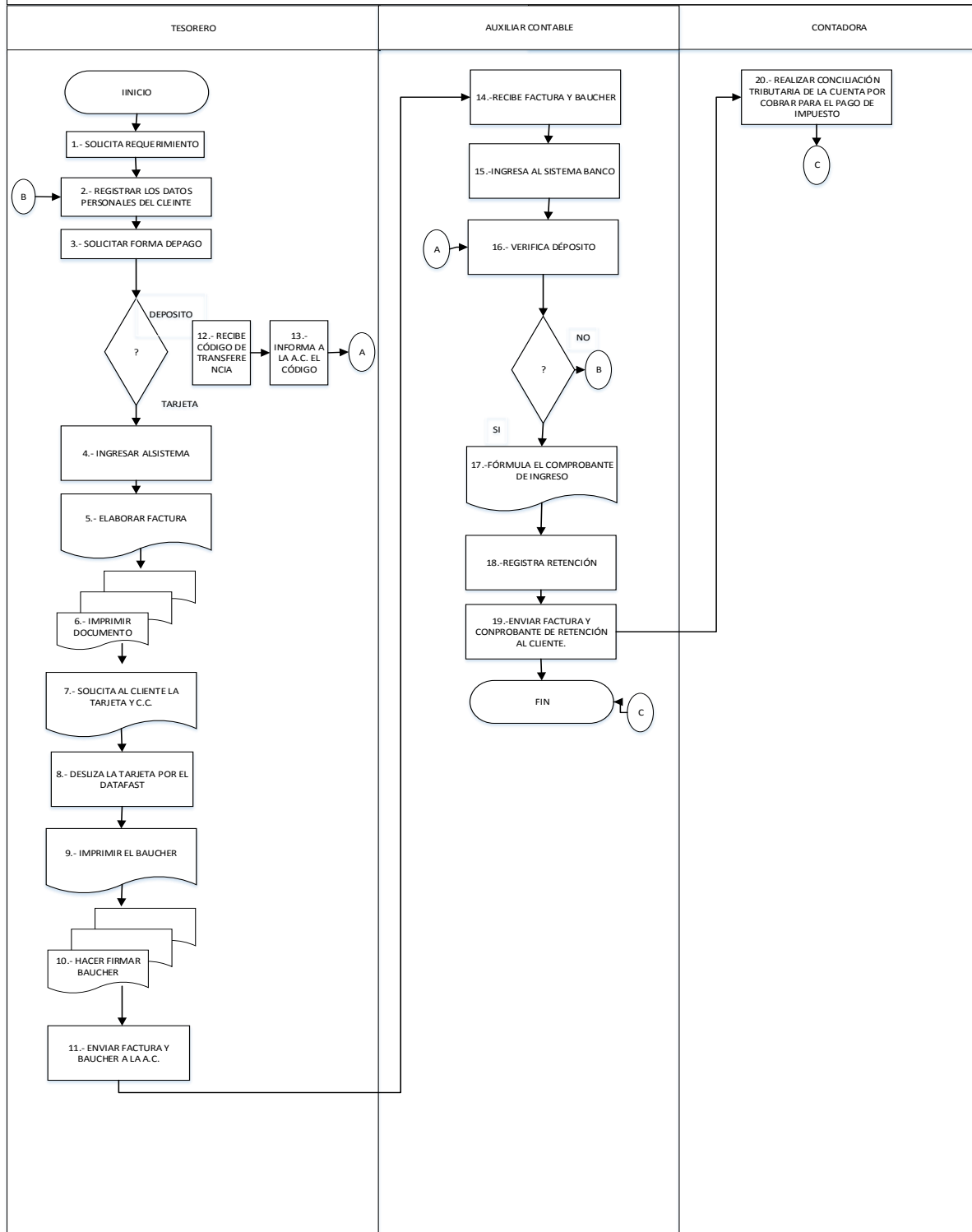
	<b>EMPRESA PÚBLICA ESPAM MF- EP</b>		<b>Páginas: 13-16</b>	<b>Creado:</b> 01/01/2018
	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>			<b>Actualizado:</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>		
<b>Ficha de Proceso</b>				
<b>Nombre del Proceso:</b> Proceso de Cancelación de Valores Pendientes de Pago para los servicios de Administración, capacitación, consultorías y desarrollo de proyectos que presta la ESPAM MFL-EP		<b>Responsable del Proceso:</b> Tesorera y Financiero		<b>Fecha:</b> 01/01/2017
<b>Tipo de Proceso:</b> Financiero		<b>Finalidad del Proceso:</b> Establecer el proceso para realizar los pagos u obligaciones financiera que la empresa adquiere para poder funcionar y gestionar su actividad económica conforme a la ley y reglamentos internos.		
<b>Objetivos del Proceso:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar los pagos bajo los parámetros de plazo de pagos establecidos</li> <li>-Cumplir con las obligaciones a corto y largo plazo</li> <li>-Garantizar los reembolsos por las adquisiciones o servicios consumidos</li> </ul>				
<b>Proveedores:</b> - Bank Ecuador - Sistema contable		<b>Entradas:</b> -Normas -Cuentas bancarias -Dinero		
<b>Clientes</b> -Proveedores de servicios - Entidades de servicios básicos -Entre otros		<b>Salidas:</b> Pago de deuda -comprobante de pago		
<b>Otros Grupos de Interés implicados:</b>				
<b>Contenido del Proceso</b>				
<b>Inicio del Proceso:</b> Recibir la orden y documentación de pago		<b>Fin de Proceso:</b> Verificar el débito de la transacción		
<b>Subprocesos:</b> Atención al usuario		<b>Actividades incluidas:</b> -Comunicar pago		
<b>Procesos Relacionados:</b> Elaboración de estados financieros		<b>Actividades relacionadas:</b> -Recibir documentación		
Revisión de la información				
Preparada por:		Fecha de terminación:		
Revisada por:		Fecha de revisión:		

Ficha de Proceso			
	EMPRESA PÚBLICA ESPAM MF- EP	Páginas: 15-16	Creado: 01/01/2018
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		Actualizado:
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
<b>Nombre del Proceso:</b> Proceso del Ciclo Presupuestario para los servicios de Administración, capacitación, consultorías y desarrollo de proyectos que presta la ESPAM MFL-EP		<b>Responsable del Proceso:</b> Financiero	<b>Fecha:</b> 01/01/2017
<b>Tipo de Proceso:</b> Financiero		<b>Finalidad del Proceso:</b> Proveer una herramienta útil que permite un control eficiente y efectivo del ciclo presupuestario de la Empresa Pública ESPAM- EP, evitando que este en concordancia a los ingresos de la misma.	
<b>Objetivos del Proceso:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programar la obtención, distribución y aplicación de los recursos económicos financieros</li> <li>-Establecer los valores comprometidos para la ejecución de programas y proyectos para el año en curso</li> <li>-Garantizar las partidas presupuestarias</li> </ul>			
<b>Proveedores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ESPAM-EP</li> <li>-Dirección financiera</li> </ul>		<b>Entradas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Normativas y leyes</li> <li>-Plan estratégico</li> <li>-Cartera de proyectos y programas de interés</li> <li>-solicitud de certificación presupuestaria</li> </ul>	
<b>Clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-ESPAM-EP</li> <li>- Dirección financiera de la ESPAM-EP</li> <li>-Entre otros</li> </ul>		<b>Salidas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ejecución de presupuesto</li> <li>-Cumplimiento de los Objetivos estratégicos</li> </ul>	
<b>Otros Grupos de Interés implicados:</b>			
Contenido del Proceso			
<b>Inicio del Proceso:</b> Definir programación presupuestaria		<b>Fin de Proceso:</b> Archivar documentos	
<b>Subprocesos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Programación</li> <li>-Formulación de presupuesto</li> </ul>		<b>Actividades incluidas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Aprobar presupuestos</li> <li>-Diseñar partidas</li> </ul>	
<b>Procesos Relacionados:</b>		<b>Actividades relacionadas:</b>	
Revisión de la información			
Preparada por:		Fecha de terminación:	
Revisada por:		Fecha de revisión:	



## EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL-EP

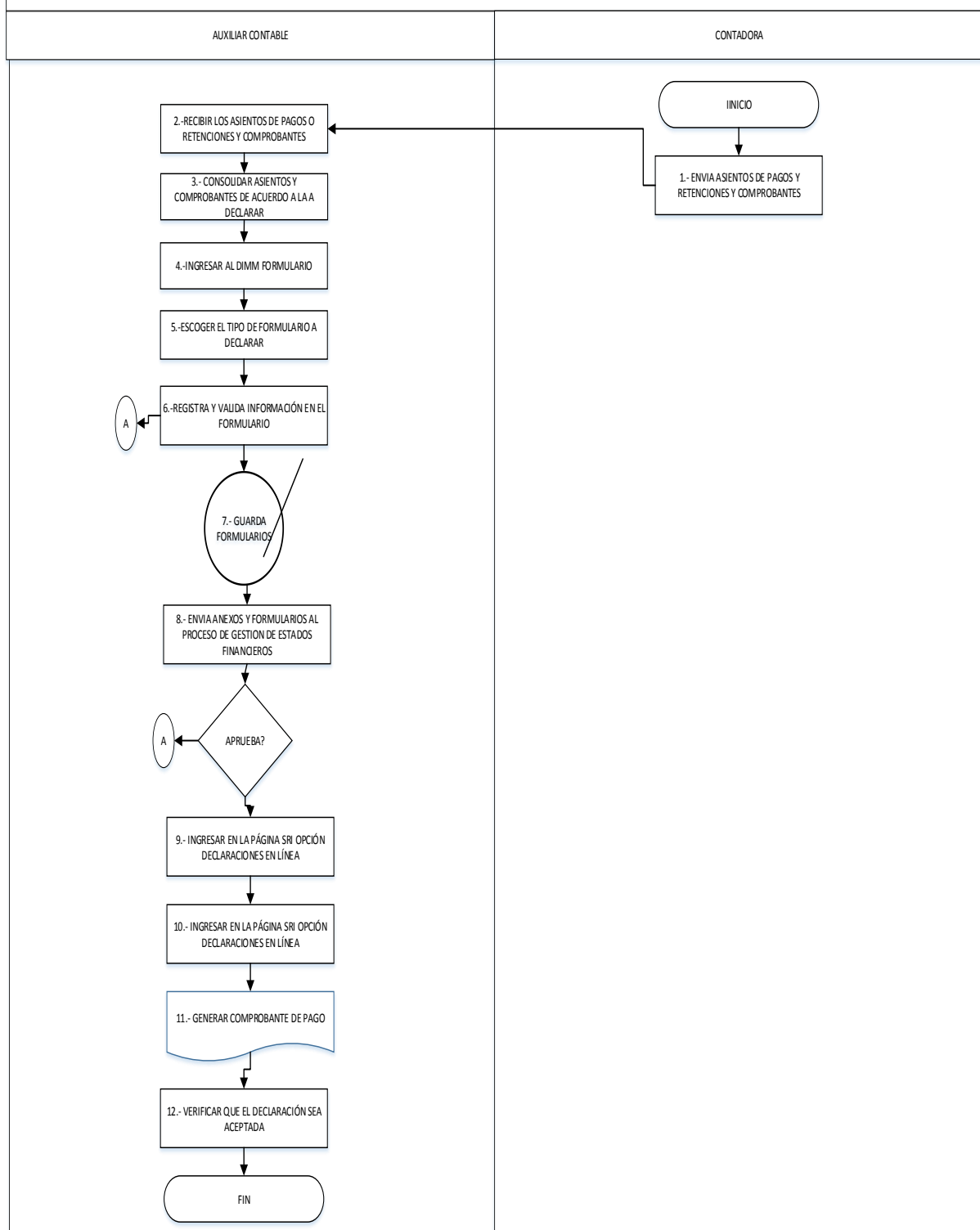
### DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE RECAUDACIÓN Y FACTURACIÓN





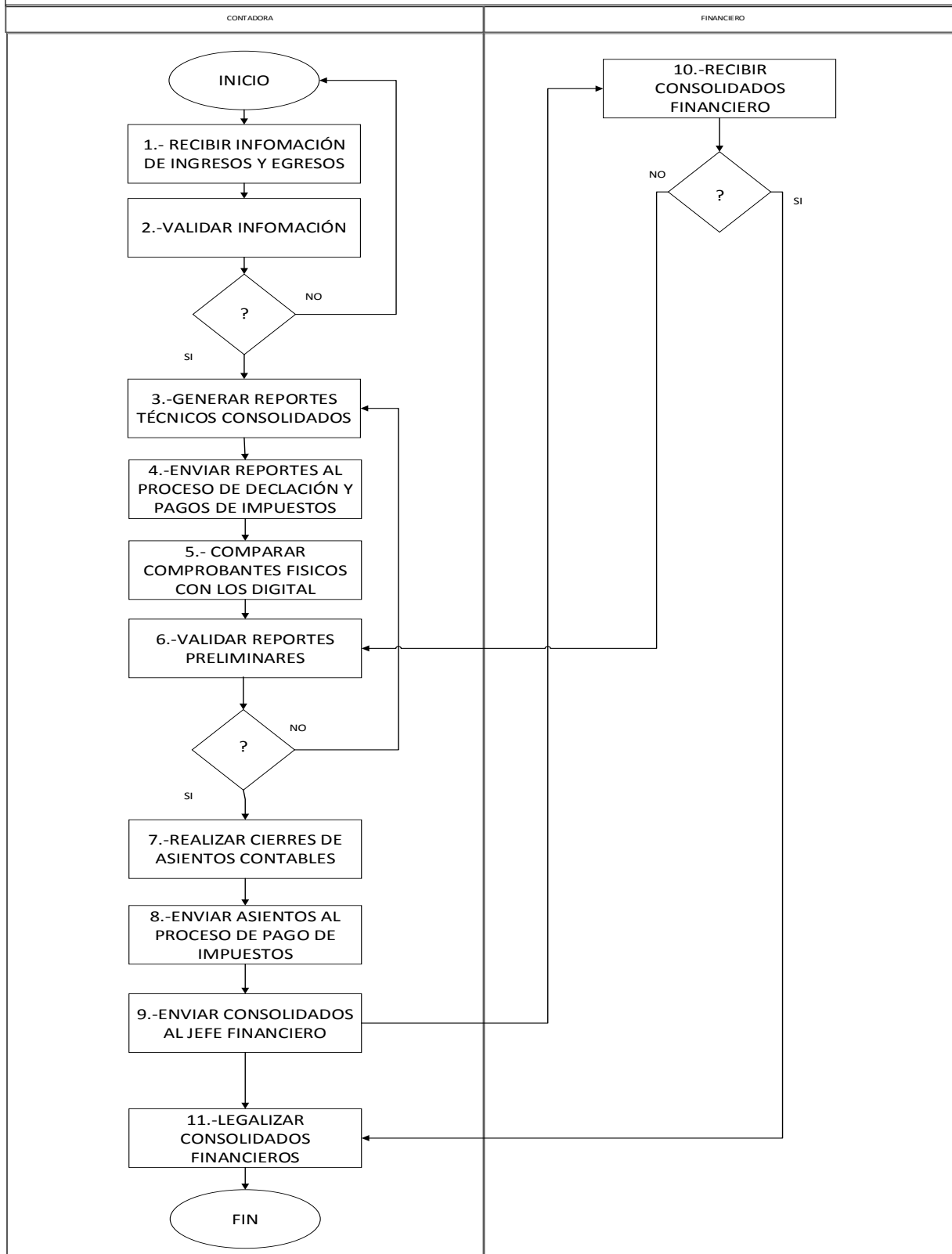
## EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL-EP

### DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE DECLARACIÓN DE IMPUESTOS



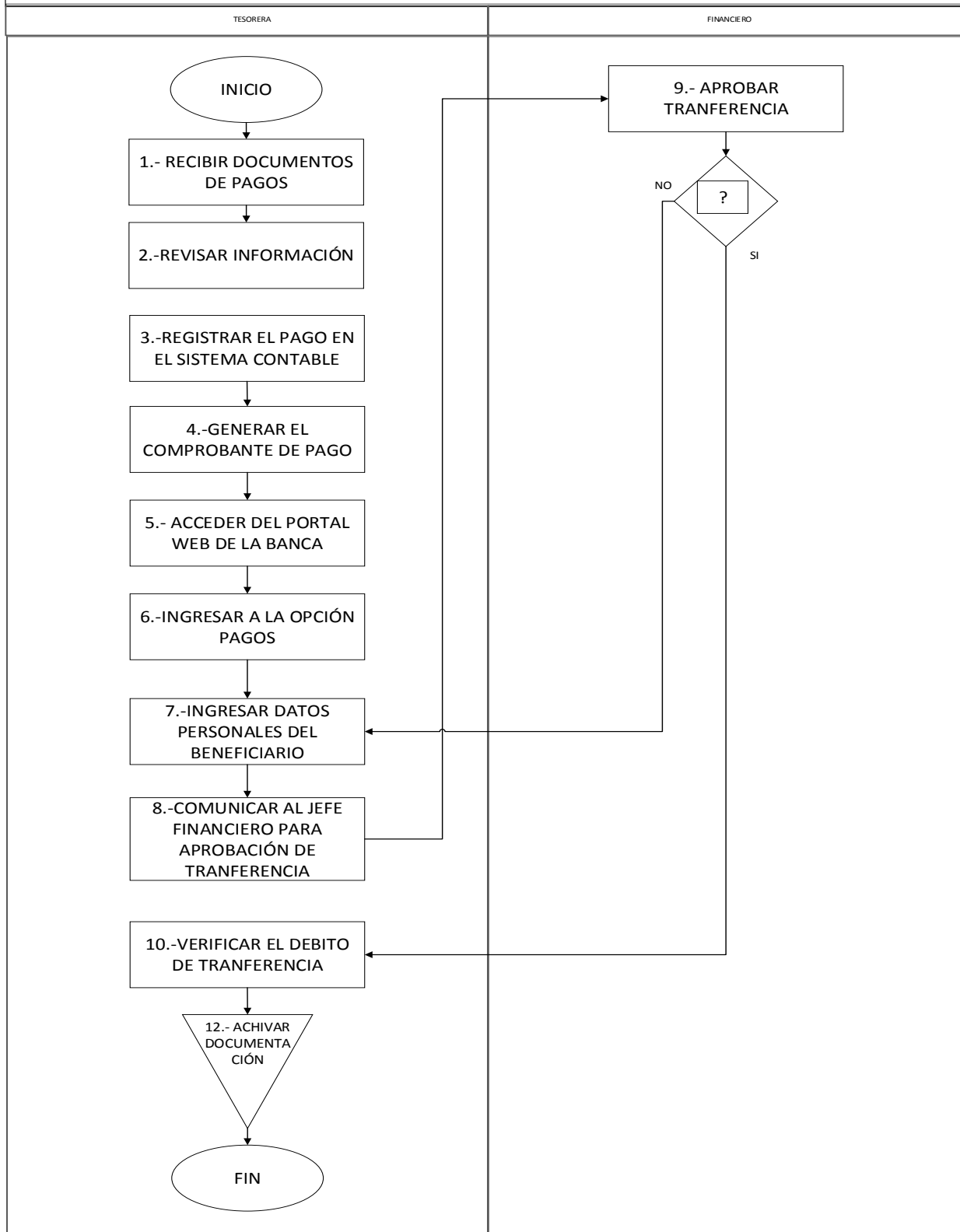


EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL-EP  
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE ESTADOS FINANCIEROS





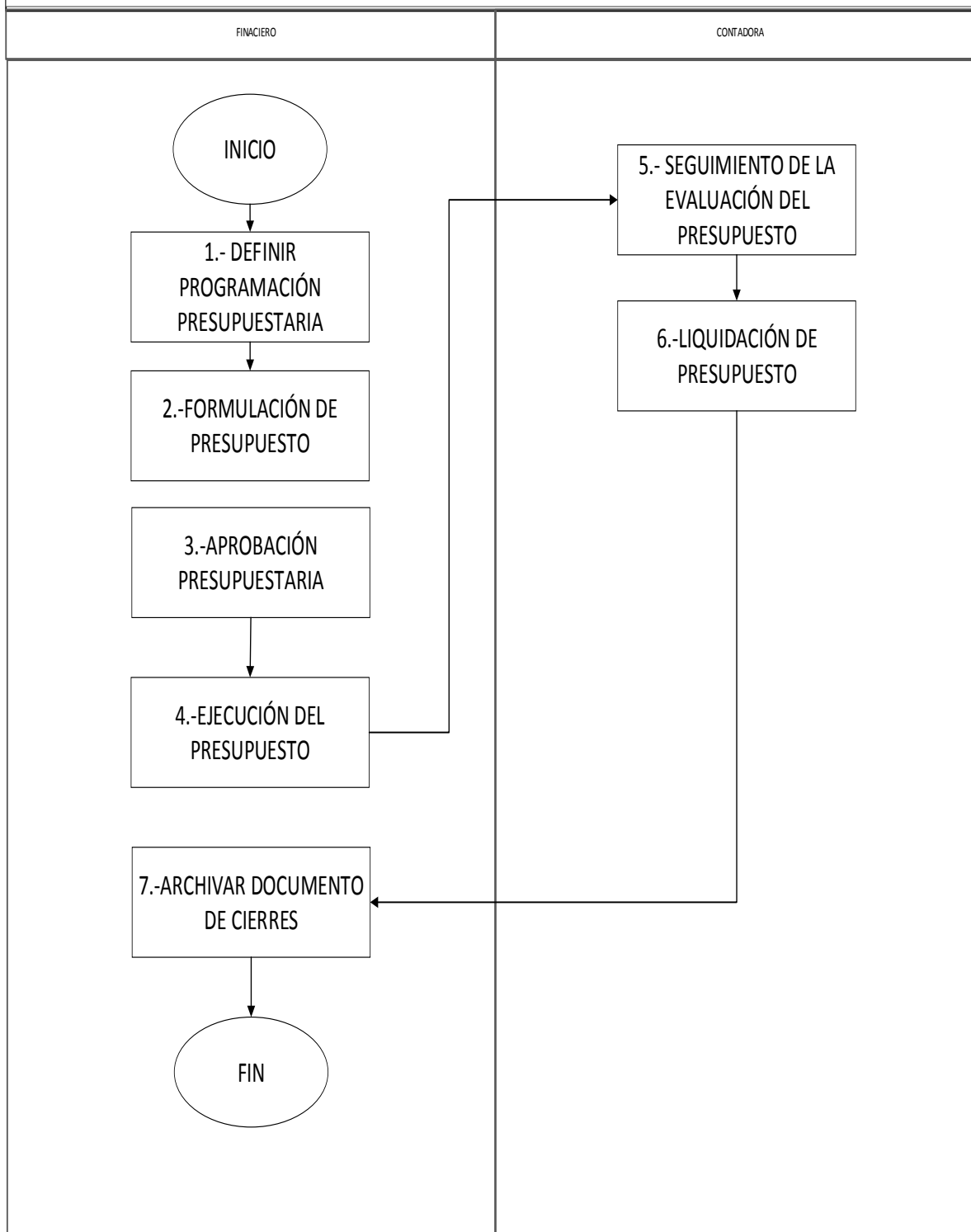
EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL-EP  
DIAGRAMA DE FLUJO DE PAGOS







EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL-EP  
DIAGRAMA DE FLUJO DE CICLO PRESUPUESTARIO



# **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1. CONCLUSIONES**

- La identificación de los procesos y actividades fue factible y viable para el diseño del manual de procedimientos del área contable de la Empresa Pública ESPAM MFL-EP, siendo los principales procesos llevados a cabo en esta área el proceso de recaudación, declaraciones de impuestos, elaboración de estados financieros, presupuesto, y pagos.
- El diseño de las fichas técnicas de procesos fueron de gran utilidad ya que permitió la identificación de cada una de las actividades involucradas en cada proceso, estableciendo el objetivo del mismo, las entradas, salidas, proveedores, clientes entre otros aspectos, facilitando además diseñar los flujogramas para una mejor interpretación y entendimiento de cómo está constituido cada proceso de esta área contable de la Empresa Pública ESPAM MFL – EP.
- La elaboración del manual de procesos y procedimientos del área contable de la Empresa Pública ESPAM MFL – EP hace una representación teórica y gráfica de cada uno de los procesos involucrados en dicha área, el mismo que servirá de guía para cada una de las personas que laboran en ella especificando cual es la ruta o actividades a desarrollar para llevar a cabo los procesos antes mencionado para que sean ejecutados eficazmente.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- A los directivos y autoridades de la Empresa Pública ESPAM MFL – EP identificar otros procesos y actividades llevadas a cabo en la misma, lo que permitirá indicar a cada trabajador lo que tiene y debe de hacer en su puesto de trabajo logrando así que cada uno de estos procesos sean ejecutados con éxito alcanzando una satisfacción tanto para el cliente como para la organización en su totalidad aumentando el nivel de eficiencia y eficacia.
- Capacitar al personal de la Empresa Pública ESPAM MFL – EP en la elaboración de fichas y flujogramas de procesos para que participen en su elaboración y revisión, ya que estos deben de ser entendibles y de fácil interpretación, a más de ser la guía para producir un producto o servicio de calidad debido a que contiene la identificación y descripción de las actividades inmersas en el proceso.
- Completar la elaboración del Manual de procesos y procedimientos de la Empresa Pública ESPAM MFL – EP con otros procesos y procedimientos identificados no abarcados en este trabajo y que incluya la participación del personal de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aballe, M. 2012. Métodos de investigación. (En línea). EC. Consultado, 28 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.uv.es/choliz/Proceso%20emocional.pdf>
- Acero, A. 2012. Método descriptivo. (En línea). Consultado, 26 de nov. 2016. Disponible en <https://es.scribd.com/doc/111485247/Metodo-descriptivo>
- Agudelo, C. 2015. Diseño de un manual de procesos, procedimientos y funciones. (En línea). Consultado, 26 de nov. 2016. Disponible en <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2214/658306A282.pdf;jsessionid=3B33C3373E35D2976C41871DA1E7EE07>
- Alcarria, J. 2015. Manual de Procesos y procedimientos. (En línea). CO. Consultado, 24 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/2941/1/TCT00882.pdf>
- Alvarado, L. 2014. Recomendaciones generales de presentación. (En línea). Consultado, 24 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www4.eppetroecuador.ec/lotaip/pdfs/vigente/2014/Codigo%20Etica.pdf>
- Álvarez, N. Elaboración de manual de procedimientos. (En línea). EC. Consultado 26 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/385/1/T675MGDGuzm%C3%A1nConflictos,%20negociaci%C3%B3n%20colectiva%20y%20sus%20intersubjetividades.pdf>
- Andreu, E. 2011. Cómo gestionar una PYME mediante el cuadro de mando. 2ed. ES. ESIC Editorial. p 146.
- Arias, F. 2012. Tipos y diseños de la investigación. (En línea). Consultado, 24 de nov. 2016. Formato HTML. Disponible en [http://planificaciondeproyectosemirarismendi.blogspot.com/2013/04/tipos-y-diseño-de-la-investigación\\_21.html](http://planificaciondeproyectosemirarismendi.blogspot.com/2013/04/tipos-y-diseño-de-la-investigación_21.html)
- Bernal, C. 2012. La Metodología de la Investigación, a entrevista. (En línea). CO. Consultado, 13 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en <https://docs.google.com/file/d/0B7qpQvDV3vxvUFpFdUh1eEFCSU0/edit>

Boutto, C. 2011. Sistema Contable. (En línea). VE. Consultado, 26 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en [http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/3352/1/TESIS\\_SC.pdf](http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/3352/1/TESIS_SC.pdf)

Calderón, M. 2011. Procesos en la negociación. (En Línea). EC. Consultado, 4 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5139/1/UPS-CT002719.pdf>

Carrot, E. 2012. Instituciones de educación superior. (En línea). EC. Consultado, 24 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf>

Fernández, V. 2010. Desarrollo de sistemas de información: una metodología basada en el modelado. Universidad Politécnica de Catalunya, ES. p 186.

Ferrer, J. 2015. Técnicas de investigación. (En línea). Consultado, 26 de nov. 2016. Formato HTML. Disponible en <http://metodologia02.blogspot.com/p/tecnicas-de-la-investigacion.html>

Granja, A. 2014. Manual de procesos y procedimientos. (En línea). Consultado, 26 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en [http://www.uca.edu.sv/facultad/clases/maestrias/made/230097/Anexo%203\\_2%20Teoria\\_Espera.pdf](http://www.uca.edu.sv/facultad/clases/maestrias/made/230097/Anexo%203_2%20Teoria_Espera.pdf)

Gil, Y; Vallejo, E. 2008. Guía para la identificación y análisis de procesos. (En línea). ES. Consultado, 11 de may. Formato PDF. Disponible en <https://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/954ACDE55BF4F01B8FA03269D1D94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>.

Gómez, L. 2011. Fases de la gestión de procesos. Aplicación práctica de bpm para la mejora del subproceso de picking en un centro de distribución logístico.

Gómez, R. 2017. Efectividad. (En línea). Consultado, 03 de jun. 2017. Disponible en <http://www.losrecursoshumanos.com/efectividad-organizacional/>

González, H. 2012. Mapa de procesos. (En línea). Consultado, 26 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-5FA03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>

Hammer, J. 2006. Visión de procesos. (En línea). Consultado, 26 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.evolucion.cl/>

Hernández, C. 2015. El control fundamento de la gestión por procesos y la calidad total. Madrid. ES. 2ed.

Hernández, J. 2015. Técnica de la observación. (En línea). EC. Consultado, 26 de may. 2017. Disponible en <http://www.crecenegocios.com/la-tecnica-de-observacion/>

Hernández, P. 2015. Manuales de procesos y procedimiento. (En línea). MX. Consultado, 23 de nov. 2016. Formato HTML. Disponible en <http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenoinfo/6/1.html>

Herranz, M. 2017. Eficacia. (En línea). Consultado, 03 de jun. 2017. Disponible en <https://emprendedoresempresas.com/2017/02/13/diferencia-entre-eficiencia-y-eficacia-en-las-empresas/>

Horne, V. 2014. Revisión, aprobación, distribución e implantación. (En línea). AR. Consultado 26 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en [http://nulan.mdp.edu.ar/1622/1/17\\_modelos\\_lineas\\_espera.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1622/1/17_modelos_lineas_espera.pdf)

ISO Tools, 2017. Calidad Total. (En Línea). Consultado, 3 de jun. 2017. Disponible en <https://www.isotools.org/2017/04/24/la-gestion-calidad-total/>

Ley Orgánica de Educación Superior. 2012. (En Línea). EC. Consultado, 4 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://repositorio.uasb.edu.ec>

Loza, E. 2014. Formación específica en los procesos. (En línea). AR. Consultado, 24 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.scielo.org.ar/pdf/ics/n29/n29a02.pdf>

Lusthaus, C. 2012. Evaluación Organizacional. Marco para mejorar el desempeño. Banco Interamericano de Desarrollo. Centro Internacional de Investigaciones para el desarrollo. CA. p 117.

Macías, J. 2014. Empresas públicas. (En línea). Consultado, 10 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.infoaces.org/>

Mejía, L. 2009. Normas de los procedimientos aplicados. (En línea). Consultado, 24 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://web.salleurl.edu/~jaumean/Teoria-AntenasJaume%20Anguera.pdf>

Mora, L. 2014. Sistema contable. (En línea). EC. Consultado, 11 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://dspace.utpl.edu.ec/>

Navas, A. 2014. Diagramas de flujos. (En línea). Consultado, 11 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <https://documentos.mideplan.go.cr>

Paredes, C. 2015. Construcción de los diagramas de flujo. (En línea). Consultado, 11 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88eb-e4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo.pdf>

Peñafiel, N. 2014. Procesos. (En línea). Consultado, 24 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en [http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL\\_SNI/PORTAL/NYEI/3\\_lineamientos\\_generales\\_de\\_indicadores\\_y\\_planteamiento\\_pnd.pdf](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/PORTAL/NYEI/3_lineamientos_generales_de_indicadores_y_planteamiento_pnd.pdf)

Pérez, J. 2009. Gestion por procesos. Madrid. ES. 3ed.

Pérez, L. 2010. Gestión de procesos. Editorial Estatal, MX. 6ed. p 34-35.

Pérez, B. 2014. Estructura de procedimientos. (En línea). ES. Consultado, 11 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <https://web.ua.es/en/ice/jornadas-redes-2011/documentos/proposals/182357.pdf>

Pineda, M. 2012. Enfoque basado en procesos. (En línea). Consultado, 26 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5\\_ecu\\_ane\\_mdt\\_4.4\\_reg\\_LOSEP.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.4_reg_LOSEP.pdf)

Retos Supply Chain. 2017. Mapa de proceso. (En Línea). ES. Consultado, 03 de jun. 2017. Disponible en <http://retos-operaciones-logistica.eae.es/tipos-definicion-y-desarrollo-de-un-mapa-de-procesos/>

Robles, C. 2013. Definición de Eficacia. (En línea). PE. Consultado, 26 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en [https://www.mef.gob.pe/cont\\_estado/documentos/1\\_Estudio\\_desiertos.pdf](https://www.mef.gob.pe/cont_estado/documentos/1_Estudio_desiertos.pdf)

- Sequeira, M. 2012. Diagramas de Flujos. (En línea). Consultado, 26 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <https://documentos.mideplan.go.cr/al-fresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b425dd6371a97/guia-elaboracin-diagramas-flujo-2009.pdf>
- Suarez, N. 2014. Características cualitativas de los estados financieros. (En línea). Consultado, 10 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <https://msaffirio.com/2009/07/04/as-is-to-be-gap/>
- Vásquez, N. 2012. Mejorar procesos. (En línea). Consultado, 26 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F003269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- Velasco. 2017. Definición de calidad. (En línea). Consultado 03 de jun. 2017. Formato PDF. [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/introduccion\\_a\\_la\\_calidad.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/introduccion_a_la_calidad.pdf)
- Vélez, A. 2011. Gestión de procesos. Editorial Universidad Estatal a distancia, Costa Rica. 5ed. p 104.
- Weiss, C. 2012. Investigación evaluativa: métodos para determinar la eficiencia de los programas de acción. 3 ed. México. Trillas. p. 9.



# **ANEXOS**

**ANEXO #1**  
**CUESTIONARIO DE ENTREVISTA**

1. ¿Que tiempo tiene funcionando la empresa?
  
2. ¿Cuenta con el área de contabilidad?
  
3. ¿Cuántas personas trabajan en el área contable?
  
4. ¿Cuáles son las actividades que realizan cada una de ellas?
  
5. ¿Cuentan con un manual de proceso y procedimientos en el área contable de la empresa?
  
6. ¿Le gustaría constar con un manual de procesos y procedimientos para el área contable?
  
7. ¿En que considera Ud. que ayudaría el manual de procesos y procedimientos para el área contable?

**ANEXO #2**  
**FICHA DE OBSERVACIÓN**

<b>FECHA:</b>			
<b>LUGAR OBSERVADO:</b>			
<b>OBSERVADOR(ES):</b>			
<b>UBICACIÓN DEL AREA CONTABLE DENTRO DE LA EMPRESA</b>			
<b>INTERNA</b>		<b>PLANTA ALTA</b>	
<b>EXTERNA</b>		<b>PLANTA BAJA</b>	
<b>NÚMERO DE PERSONAS EN EL ÁREA</b>			

DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	RESPONSALBES
<p>The flowchart is divided into three swimlanes: CLIENTE, ASISTENTE CONTABLE, and TESORERÍA. The process starts with a client inquiry, moves to data entry by the assistant, then to payment processing and receipt generation by the treasurer. It continues with document handling, verification of payments, and final reporting and reconciliation by the assistant and treasurer.</p>	1.- Se pregunta al posible cliente que servicio desea y aclara dudas sobre los productos.	Tesorera
	2.- Se procede en una base de datos ingresar los datos personales del cliente como nombres y apellidos, edad, dirección domiciliaria, teléfono, correo electrónico entre otros.	
	3.- Se pregunta cuál va hacer la forma de pago para proceder a realizar el mismo.	
	4.- Si el pago es por medio de tarjeta de crédito se ingresa al sistema contable con su respectivo usuario y clave o si este va hacer a través de depósito pasa a la opción recibir comprobante de depósito	
	5.- Una vez ingresado en el sistema contable se elabora la factura con los datos personales e identificando el tipo de servicio a recibir con sus respectivos valores económicos	
	6.- imprime factura para que esta sea pasada al asistente contable para sus respectivas retenciones.	
	7.- Solicita al cliente la tarjeta y cedula de ciudadanía para poder realizar el trámite del baucher.	
	8.- desliza la tarjeta en el datafast e ingresa los datos requeridos por este equipo como forma de pago al contado o crédito, si es diferido, cedula, entre otros.	
	9.-Se imprime el baucher como comprobante de pago.	
	10.- El baucher para que tenga validez y para cualquier inconveniente debe estar firmado y con el respectivo número de celular.	Auxiliar C.
	11.- Enviar factura y baucher a la asistente contable para que se realicen las retenciones necesarias	Tesorera
	12.- La auxiliar contable recibe la factura con su baucher.	Auxiliar C.
	13.- Si el pago es por deposito se debe recibir el comprobante de depósito mediante email.	Tesorera
	14.- Se comunica y envía a la Asistente Contable el respectivo deposito con su código para que esta pueda verificar	Auxiliar C.
	15.- Ingresa al sistema banco para corroborar que las transacciones han sido efectuadas	Auxiliar C.
	16.- Si esta es aprobadas y correctas se procede a formular el comprobante de ingresos como constancia que se obtuvo una entrada de dinero por la venta de un x producto caso contrario regresa a la opción registro de datos para contactar al cliente	Contadora
	17.-Se registra la retención con los debidos porcentajes dispuestos por la ley.	Contadora
	18.- enviar vía electrónica la factura con su respectiva retención al cliente.	Contadora
	19.-Realiza conciliación tributaria para el pago de impuestos	Contadora

DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	RESPONSALBES
<p style="text-align: center;"><b>EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL- EP</b> DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE DECLARACIÓN DE IMPUESTOS</p>	<p>La contadora envía los asientos contabilizados de pagos o retenciones a la asistente contable</p> <p>2.- La auxiliar contable recibe los asientos contabilizados de pagos o retenciones y los comprobantes correspondientes.</p> <p>3.- Se procede a consolidar los asientos y comprobantes de acuerdo a la fecha predeterminada para la declaración.</p> <p>4.- Ingresar al DIMM formulario para escoger el respectivo formulario de acuerdo a la declaración a realizarse</p> <p>5.- Escoge el tipo de declaración que se vaya a realizar si es IVA el 102º si es la renta 104a</p> <p>6.- imprime factura para que esta sea pasada al asistente contable para sus respectivas retenciones.</p> <p>7.-Registra y valida información en el formulario correspondiente.</p> <p>8.- Guardar formularios para su aprobación en el mismo sistema del DIMM formulario para pasarlo a la contadora.</p> <p>9.- Enviar los respectivos anexos y formularios llenados de las declaraciones al proceso de gestión contable para su aprobación.</p> <p>10.- Si estos aprueban están listos para ser subidos en la página del Sri en su opción declaraciones en líneas, caso contrario regresa a registrar y validar información.</p> <p>11.- Generar comprobante electrónico de pago para proceder a realizar el pago ya sea por debito en cuenta o por presentación en ventanilla.</p> <p>12.- Verificar que la declaración haya sido completada y aceptada en el SRI.</p>	<p>Auxiliar C.</p>


DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	RESPONSALBES
<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; A[1.- RECIBIR INFORMACIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS]     A --&gt; B[2.- VALIDAR INFORMACIÓN]     B --&gt; D{?}     D -- SI --&gt; C[3.- GENERAR REPORTES TÉCNICOS CONSOLIDADOS]     D -- NO --&gt; A     C --&gt; E[4.- ENVIAR REPORTES AL PROCESO DE DECLARACIÓN Y PAGO DE IMPUESTOS]     E --&gt; F[5.- COMPARAR COMPROBANTES FÍSICOS CON LOS ASIENTOS DERIVADOS DEL SISTEMA]     F --&gt; G[6.- VALIDAR REPORTES PRELIMINARES]     G -- SI --&gt; H[7.- REALIZAR CIERRE DE ASIENTOS CONTABLES]     G -- NO --&gt; C     H --&gt; I[8.- ENVIAR ASIENTOS AL PROCESO DE PAGO DE IMPUESTOS]     I --&gt; J[9.- ENVIAR CONSOLIDADOS AL JEFE FINANCIERO]     J --&gt; K[10.- LEGALIZAR CONSOLIDACION FINANCIERA]     K --&gt; FIN([FIN])     </pre>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- La contadora recibe y clasifica la información de egresos e ingresos percibidos de acuerdo a la partida presupuestaria.</li> <li>2.- Valida la información con el fin de suministrar información real para los respectivos cierres de asientos</li> <li>3.- Generar reportes técnicos consolidados de la contabilización de los asientos los mismos que lo genera el sistema informático contable</li> <li>4.- Estos reportes son enviados al proceso de declaración y pago de impuestos para su debido tramite.</li> <li>5.- Comparar los comprobantes físicos con los respectivos asientos derivados del sistema ya que cada asiento debe tener su comprobante físicamente archivado.</li> <li>6.- validar los reportes preliminares financieros si estos son correctos se continua con el proceso caso contrario retrocede a generar reportes técnicos</li> <li>7.- Se realiza el respectivo cierre de los asientos contables en el sistema</li> <li>8.- enviar los asientos de pagos o retenciones al proceso de pago de impuestos para el respectivo pago</li> <li>9.- Enviar al Jefe Financiero para su aprobación si son aprobados se continua a legalizar caso contrario validar reportes</li> <li>10.- Se legalizan los documentos de acuerdo a las normas y leyes para evitar multas.</li> </ol>	Contadora y financiero.

DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	RESPONSALBES
<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; 1[1.- RECIBIR DOCUMENTOS DE PAGOS]     1 --&gt; 2[2.- REVISAR INFORMACIÓN]     2 --&gt; 3[3.- REGISTRAR EL PAGO EN EL SISTEMA CONTABLE]     3 --&gt; 4[4.- GENERAR EL COMPROBANTE DE PAGO]     4 --&gt; 5[5.- ACCEDER O EL PORTAL WEB DE LA BANCA]     5 --&gt; 6[6.- INGRESAR A LA OPCIÓN PAGOS]     6 --&gt; 7[7.- INGRESAR DATOS PERSONALES DEL BENEFICIARIO]     7 --&gt; 8[8.- COMUNICAR AL JEFE FINANCIERO PARA APROBACIÓN DE TRANSFERENCIA]     8 --&gt; 9[9.- APROBAR TRANSFERENCIA]     9 --&gt; D{¿?}     D -- SI --&gt; 10[10.- VERIFICAR EL DÉBITO DE TRANSFERENCIA]     D -- NO --&gt; 8     10 --&gt; 11[/11.- ARCHIVAR DOCUMENTACIÓN/]     11 --&gt; FIN([FIN])     </pre>	<p>1.-Recibir la orden por parte de la contadora con los respectivos documentos de pago</p> <p>2.- La tesorera procede a validar y revisar la información para evitar errores y realizar un pago incorrecto</p> <p>3.- Registrar el pertinente pago en el sistema informático contable como constancia que ese dinero fue desembolsado a nombre de un beneficiario.</p> <p>4.- Generar el respectivo comprobante de pago el mismo que se anexa a la factura y se archiva para constancia</p> <p>5.- Se accede al portal web en la opción banca empresa con el usuario y clave correspondiente en el Bank Ecuador</p> <p>6.- Se ingresa a la opción pagos, a proveedores o pagos de servicios básicos hay depende del tipo de transferencia a realizar.</p> <p>7.- Se transcribe número de cédula, número de cuenta, nombre del beneficiario, el detalle del pago y el valor a transferir</p> <p>8.-Comunicar al jefe de financiero para que apruebe la transferencia con el respectivo código y valor</p> <p>9.- Verificar el débito es decir que la transferencia haya sido acreditada al beneficiario, caso contrario volver a comunicar al jefe para que apruebe</p> <p>10- Archivar la documentación</p>	<p>Tesorera y financiero.</p>

DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	RESPONSABLES
<pre> graph TD     INICIO((INICIO)) --&gt; 1[1- DEFINIR PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA]     1 --&gt; 2[2-FORMULACIÓN DE PRESUPUESTO]     2 --&gt; 3[3-APROBACIÓN PRESUPUESTARIA]     3 --&gt; 4[4-EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO]     4 --&gt; 5[5-SEGUIMIENTO DE LA EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO]     5 --&gt; 6[6-LIQUIDACIÓN DE PRESUPUESTO]     6 --&gt; 7[7-ARCHIVAR DOCUMENTO DE CIERRES]     7 --&gt; FIN((FIN))     5 --&gt; 1     </pre>	<p>1.-Definir programas, proyectos y actividades de interés para el ESPAM-EP para incorporar en el presupuesto y por ende que se alineen a la planificación institucional y disponibilidad presupuesto.</p> <p>2.- Presentar de manera detallada cada uno de proyectos a nivel de actividad, lo determinado en el paso anterior esto debe ir clasificado por partida presupuestarias.</p> <p>3.- Para su aprobación es necesario emitir cada una de las partidas presupuestaria con su respectiva solicitud, esta aprobación la realiza el jefe financiero si esta es aprobada continua el proceso caso contrario regresa a definir los programas y proyectos.</p> <p>4.- Aquí se toman decisiones administrativas y financieras que implica utilizar recursos humanos, económicos, entre otros para llevar a cabo las actividades de cada proyecto.</p> <p>5.- Se miden los resultados físicos y financieros obtenidos por la ejecución del presupuesto y poder verificar lo físico con lo programado y tomar medidas correctivas.</p> <p>6.- se realiza el respectivo cierre de la operación presupuestaria de la Empresa Publica ESPAM EP que se lo hace el al cierre del año el 31 de diciembre, una vez cerrado esta partida no se podrá ejecutar cualquier compromiso u obligación que afecte al presupuesto.</p>	<p>Contadora y financiero.</p>




## Puesto Gerente Financiero

	<b>EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL – EP</b>	
	<b>Manual de Descripción de Puestos y Funciones</b>	
	<b>ÁREA</b>	<b>CONTABILIDAD</b>
	<b>CARGO</b>	<b>GERENTE FINANCIERO</b>
<b>Descripción del puesto</b>	Administración eficiente de los recursos económicos y financieros de los proyectos de ESPAM MFL. Dirigir la organización de los procedimientos operativos, administrativos-contables y de control.	
<b>Funciones</b>	<p>-Administrar los fondos que ingresaren de los proyectos de prestación de servicios, de acuerdo a las leyes, reglamentos y al Manual de Procedimientos de la Empresa pública ESPAM EP</p> <p>-Supervisar los registros contables de los recursos nacionales e internacionales de cada uno de los proyectos y programas de acuerdo a las normas de contabilidad generalmente aceptadas y el cumplimiento de lo prescrito en los contratos y convenios de entendimiento suscritos entre la ESPAM y los organismos cooperantes o los que suscribieren en el futuro.</p> <p>-Realizar los pagos correspondientes con recursos provenientes de las actividades de la Empresa Pública ESPAM EP.</p> <p>-Presentar los informes financieros a los organismos de control superior</p> <p>-Realizar la compra de materiales para uso de la actividad de la empresa</p> <p>-Realizar el mantenimiento, alimentación y actualización constante de la base de datos de control de proyectos y programas</p> <p>-Firmar conjuntamente con el Gerente General y la Asistente Financiera los cheques y comprobantes emitidos para el pago de las obligaciones contraídas por los directores y coordinadores de proyectos y programas de conformidad con las disposiciones legales.</p> <p>-Vigilar que el Personal de apoyo administrativo y de servicios, cumplan con las Normas y Procedimientos de Control durante el proceso económico-financiero.</p>	
	-Revisar y aprobar los informes económicos que prepara el personal de apoyo administrativo de la empresa pública ESPAM MFL EP para la toma de decisiones	
<b>Requisitos</b>	<p>Título de tercer nivel en Economía Ingeniería Comercial, o carreras a fines</p> <p>Experiencia de 4 años en adelante</p> <p>capacidad de análisis, liderazgo</p> <p>conocimientos contables</p>	

Fuete: Glas, 2012.  
Elaboración propia

## puesto Contador/a

	<b>EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL – EP</b>	
	<b>Manual de Descripción de Puestos y Funciones</b>	
	<b>ÁREA</b>	<b>CONTABILIDAD</b>
	<b>CARGO</b>	<b>CONTADORA</b>
<b>Descripción del puesto</b>	Es el responsable de organizar, dirigir y controlar los procesos contables de la empresa	
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Recibir o generar información contable como: recibos, facturas, comprobantes de egreso, depósitos, notas débito, notas de crédito.</li> <li>-Registrar cada transacción en el diario general.</li> <li>- Trasladar saldos del libro diario al mayor general.</li> <li>-Determina el Balance de Comprobación con los ajustes respectivos y estructura los estados financieros: estado de situación financiera, estado de resultados integral, estado de flujo de efectivo, estado de cambios en el patrimonio y las notas a los estados financieros.</li> <li>-Imprime estos instrumentos, los sumilla y presenta al gerente para la revisión y toma de decisiones.</li> <li>-Preparar y presentar las declaraciones tributarias.</li> <li>-Diseñar y manejar a la perfección el plan de cuentas.</li> <li>-Realizar asientos en el libro diario y mayor.</li> <li>-Examina y analiza la información que contienen los estados</li> <li>-Diseñar y manejar a la perfección el plan de cuentas.</li> <li>-Pago a proveedores.</li> <li>-Realizar asientos en el libro diario y mayor.</li> <li>-Contabiliza el pago de nómina a empleados, entradas y salidas.</li> <li>-Examina y analiza la información que contienen los documentos</li> <li>-Pago de horas extras de personal ocasional.</li> <li>-Pago a proveedores.</li> <li>-Ingresar en el sistema contable para hoteles los movimientos</li> <li>-Contabiliza el pago de nómina a empleados, entradas y salidas.</li> <li>-Pago de horas extras de personal ocasional.</li> <li>-Generar estados financieros.</li> <li>-Cumplir con las normas y procedimientos contables.</li> <li>-Tomar decisiones en aspectos contables que se enfoquen en los objetivos.</li> <li>-Generar estados financieros.</li> <li>-Interpretar los procesos contables y fiscales</li> </ul>	
<b>Requisitos</b>	<p>Título de tercer nivel en contabilidad superior y auditoría o carreras afines</p> <p>Experiencia de 2 años en puestos similares.</p> <p>Conocimientos de normativa contable NIIF, PYMES, legal y tributaria</p> <p>Manejo de Excel e índices financieros</p> <p>Manejo de Presupuesto</p>	

Fuete: Glas, 2012.

Elaboración propio

puesto: Tesorero

<b>EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL – EP</b>	
<b>Manual de Descripción de Puestos y Funciones</b>	
<b>ÁREA</b>	<b>CONTABILIDAD</b>
<b>CARGO</b>	<b>TESORERO</b>
<b>Descripción del puesto</b>	Garantizar la recepción y control de los ingresos de la Empresa y su adecuada y correcta distribución, coordinando, supervisando y haciendo seguimiento a los asuntos relacionados con los movimientos económicos o flujos monetarios mejoramiento continuo del servicio que presta la Empresa Pública ESPAM MFL
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestionar los procesos de pago, cumpliendo con las disposiciones establecidas en las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General del Estado y la normativa</li> <li>-Verificar las transferencias de fondos recibidas desde el sistema financiero nacional e internacional y del Banco Central del Ecuador;</li> <li>-Controlar y registrar los ingresos generados por las ventas de productos y servicios.</li> <li>-Controlar los movimientos de las cuentas bancarias nacionales e internacionales y realizar las conciliaciones bancarias de manera mensual;</li> <li>-Custodiar los documentos, títulos de valor y las garantías; Verificar la vigencia de las garantías y pólizas de seguros; Efectuar los pagos por la compra de bienes y/o servicios;</li> <li>-Efectuar los pagos por concepto de remuneraciones y viáticos del personal de la empresa;</li> <li>-Buscar alternativas para la captación de ingresos con el sistema financiero nacional e internacional;</li> <li>-Gestionar la emisión de cartas de crédito internacionales;</li> <li>-Elaborar de manera oportuna los informes de disponibilidad de recursos (flujo de caja);</li> <li>-Tramitar pagos por las obligaciones contraídas por la provisión de bienes y/o servicios a nivel nacional e internacional; Emisión de facturas; Gestión de cobranzas y recuperación de cartera vencida;</li> <li>-Preparar y proporcionar la información que requieran los diferentes organismos de control interno y externo, con la correspondiente autorización de la autoridad competente.</li> <li>-Actuar como representante legal por delegación de la Gerencia General ante el IESS y el SRI</li> </ul>
<b>Requisitos</b>	<p>Título de Licenciado en Finanzas, Economía y/o ramas afines. Un mínimo de un año en el desempeño de actividades en el área contable financiera. Conocimientos Sólidos de Finanzas y contabilidad. Conocimientos sólidos de Office (Word, Excel, Internet). Habilidad Numérica.</p>

Fuente: O&S (Organización y Sistemas). 2012.


Elaboración propia

puesto: Auxiliar Contable

<b>EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL – EP</b>	
<b>Manual de Descripción de Puestos y Funciones</b>	
<b>ÁREA</b>	<b>CONTABILIDAD</b>
<b>CARGO</b>	<b>AUXILIAR CONTABLE</b>
<b>Descripción del puesto</b>	Coordinar con responsabilidad la implantación y mantenimiento del sistema de gestión de la calidad de la Empresa Pública ESPAM EP. Supervisar que se realicen las funciones operativas y ver que se cumplan las actividades que permitan tener activo el Sistema de Gestión de Calidad.
<b>Funciones</b>	<p>Responsable de la mantención del sistema de activo fijo y sus procesos de depreciaciones.</p> <p>Planificar y ejecutar inventarios periódicos a los bienes del Activo Fijo.</p> <p>Ser el corresponsable de la aprobación de las modificaciones de la planificación de los objetivos del POA</p> <p>Responsable de la revisión de los procesos contables en lo que relaciona al Activo Fijo.</p> <p>-Responsable de la mantención del sistema de activo fijo y sus procesos de depreciaciones.</p> <p>-Planificar y ejecutar inventarios periódicos a los bienes del Activo Fijo.</p> <p>-Ser el corresponsable de la aprobación de las modificaciones de la planificación de los objetivos del POA</p> <p>-Generar ingresos a bodega y realizar una codificación para los bienes adquiridos por Empresa Pública ESPAM MFL-EP</p> <p>-Coordinar con el Gerente General de la Empresa Pública ESPAM, la difusión del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) al personal</p> <p>-Coordinar con el Gerente General y Coordinador Financiero de la Empresa Pública ESPAM MFL reuniones para realizar el seguimiento del proceso de implantación del Sistema de Gestión de Calidad.</p> <p>-Elaborar y controlar documentos tales como: Manual Operativo de la Calidad de la Empresa Pública ESPAM, fichas de procesos, procedimientos e instructivos operativos, formatos y otros a establecerse durante el proceso.</p> <p>-Asegurar el cumplimiento de las actividades asignadas al personal interno de la Empresa Pública ESPAM durante el proceso de implantación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).</p> <p>-Realizar el ingreso mensual del avance de las actividades y el seguimiento de los objetivos del Plan Estratégico de la Unidad</p>
<b>Requisitos</b>	<p>Título en Administración de Empresas, Finanzas, Economía y/o ramas afines.</p> <p>Un mínimo de un año en el desempeño de actividades en el área contable financiera.</p> <p>Conocimientos Sólidos de Finanzas y contabilidad.</p> <p>Conocimientos sólidos de Office (Word, Excel, Internet).</p> <p>Habilidad Numérica.</p>

Fuete: Glas, 2012.  
Elaboración propia

## puesto: Secretaria

	<b>EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL – EP</b>	
	<b>Manual de Descripción de Puestos y Funciones</b>	
	<b>ÁREA</b>	<b>CONTABILIDAD</b>
	<b>CARGO</b>	<b>SECRETARIA</b>
<b>Descripción del puesto</b>	Realizar las acciones y actividades de secretaría, así como, de apoyo administrativo eficiente y eficaz, que coadyuve de manera comprometida y responsable hacia el mejoramiento continuo del servicio que presta la Empresa Pública ESPAM MFL-EP a las Unidades Académicas y Administrativas de la ESPAM	
<b>Funciones</b>	<p>-Planificar las tareas y labores de apoyo administrativo, del flujo de trámites del área, la atención a los clientes internos y externos; y, de las actividades secretariales</p> <p>-Ejecutar las labores y tareas verificando el cumplimiento de los procedimientos administrativos y operativos internos, así como el manejo del archivo de la correspondencia de entrada y salida</p> <p>-Organizar y convocar a los miembros a reuniones del personal de área contable</p> <p>-Manejar las agendas del Gerente financiero</p> <p>Supervisar el mantenimiento y la conservación de los bienes muebles y equipos de oficina</p> <p>-Colaborar en el control y pago de los servicios básicos (agua potable, energía eléctrica, teléfono, servicios de Internet y prensa)</p> <p>-Elaborar cartas, oficios e informes para unidades internas de ESPAM MFL EP así como para otras entidades</p> <p>-Realizar el seguimiento de las comunicaciones relacionadas a la prestación de servicios con otras entidades del sector público y empresas privadas</p> <p>-Revisión periódica del listado de proveedores</p>	
<b>Requisitos</b>	<p>Secretariado ejecutivo o carreras afines</p> <p>Un mínimo de un año en el desempeño de actividades similares</p> <p>Conocimientos sólidos de Office (Word, Excel, Internet).</p> <p>Habilidad de atención al cliente</p>	

Fuete: Glas, 2012.  
Elaboración propia