

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJERCITO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
EN INGENIERÍA COMERCIAL**

**TEMA: “ESTANDARIZACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROCESOS EN
LA DIRECCIÓN FINANCIERA DEL HONORABLE CONSEJO
PROVINCIAL DE COTOPAXI”.**

ALUMNA: VICTORIA SANTACRUZ ARCOS

DIRECTOR: EC. JORGE ROSERO

EVALUADOR: ING. XIMENA LÓPEZ

LATACUNGA MARZO DEL 2002

CERTIFICADO

En nuestra calidad de Director y Evaluadora, certificamos que la Srta. Victoria Santacruz Arcos, ha desarrollado el Plan del Proyecto titulado “Estandarización y Evaluación de los Procesos en la Dirección Financiera del Honorable Consejo Provincial de Cotopaxi”, observando las disposiciones institucionales, metodológicas y técnicas, que regulan esta actividad académica, por lo que autorizamos para que la mencionada Señorita presente el documento definitivo a las autoridades de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Eco. Jorge Rosero
Director

Ing. Ximena López
Evaluadora

AGRADECIMIENTO

Mi más profundo agradecimiento y gratitud a la Escuela Superior Politécnica del Ejército Sede Latacunga, que no solamente supo inculcarme fundamentos del conocimiento, sino lo que es más importante forjaron la esencia que debe tener un ser humano para poder desarrollarse como profesional y brindar lo mejor de sí a la sociedad.

Agradezco de igual manera al personal docente que conforma la Facultad de Ciencias Administrativas ya que con toda su sabiduría supieron transmitir el saber de la ciencia y cómo encaminarla en la vida práctica, lo que sin duda me acompañará siempre en todos los lugares y circunstancias que se presente a lo largo de mi vida profesional.

En particular mi reconocimiento al Eco. Jorge Rosero y a la Ing. Ximena López, por la valiosa ayuda, asesoramiento y consejos que me brindaron de manera franca y sincera durante la elaboración de este Proyecto.

Finalmente agradezco a mis padres ya que este título es la respuesta y culminación a sus sacrificios y a la confianza que siempre me ofrecieron, con el compromiso de que no es una meta o un fin sino el comienzo de una nueva etapa en mi vida.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios que sin duda estuvo acompañándome cada minuto de vida, enseñándome a no rendirme y a luchar siempre por lo que quiero sin perjudicar a nadie.

Además quiero dedicar mi trabajo a mis padres y hermano ya que con su ayuda moral y estímulos, en base al amor y sacrificio, han hecho posible la culminación de esta etapa que ha sido una de las más enriquecedoras, llena de sueños y expectativas que comienzan hacerse realidad a partir de este momento.

INTRODUCCIÓN

JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

El Consejo Provincial de Cotopaxi es una entidad autónoma, sujeta a la Constitución y a la Ley de Régimen Provincial, las que le permiten expedir ordenanzas para normar su funcionamiento. Tiene capacidad para realizar los actos y contratos que fueren necesarios para el cumplimiento de sus fines como son el desarrollo económico, social, cultural y material de la provincia de Cotopaxi. Para operar el recurso humano se rige por la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y por el Código del Trabajo, aparte de sus propios reglamentos e instructivos.

Administrativamente se encuentra organizado en siete Direcciones entre las que se cuenta a la Dirección Financiera, que a la vez está integrada por cinco Unidades: Contabilidad y Presupuesto, Tesorería, Proveduría, Almacén, y la Unidad de Valorización y Catastros, cada una de las cuales cumple un sinnúmero de procesos o actividades.

Mediante la estandarización de procesos o el uso de reglas en las organizaciones, se pueden establecer variables de codificación de los documentos utilizados para la realización de los flujos, así como también determinar variaciones o los grados de tolerancia para que las reglas y procedimientos puedan ser flexibles.

La estandarización es un aspecto de ajuste interno dentro de las organizaciones, pero no tiene que tomarse como una actividad rutinaria, sino más bien como un programa de mejoramiento de procesos que permiten agilizar las actividades y por ende contribuir al desarrollo de las organizaciones.

En la Dirección Financiera existen procesos que tienen que ser manejados de forma única y en donde la improvisación no trae buenos resultados, como por ejemplo los registros que se realizan, los documentos de soporte, la información contable que se genera, etc. El contar con una descripción escrita de los pasos que se deben llevar a cabo facilita la ejecución de las operaciones, logrando una administración más eficiente de los recursos económicos, así como también el manejo de registros exactos y precisos mediante la aplicación de las normas vigentes para el efecto.

Con la estandarización de procesos y su posterior evaluación, en esta Dirección se desea establecer reglas claras y procedimientos adecuados a fin de permitir un desarrollo eficiente de esos procesos, con el propósito de contribuir a que las diferentes Unidades administrativas efectúen avances significativos en la manera de dirigir sus procesos, evitando así el desperdicio o el gasto innecesario de recursos y de tiempo.

Al señalar algunas directrices para el desarrollo de una determinada actividad, no se le priva al funcionario o empleado de adoptar o tomar sus propias decisiones. La estandarización tiene que ser vista como una forma eficiente, efectiva y económica de sustentar el trabajo y de dinamizar la organización institucional.

Estos propósitos son los que animan este trabajo, que espera ser útil para quienes tienen a su cargo la toma de decisiones y con optimismo saben que todo cambio es positivo.

OBJETIVOS

1.- General:

Estandarizar los procesos existentes en la Dirección Financiera del Consejo Provincial de Cotopaxi y luego efectuar la evaluación de los mismos, para tratar de optimizar las actividades permitiendo el desarrollo eficiente de la institución.

2.- Específicos:

- Realizar un análisis de la Dirección Financiera del Consejo Provincial de Cotopaxi con el fin de determinar su actual situación, describiendo los procesos existentes en las distintas Unidades que la conforman.
- Efectuar un diagnóstico de los procesos en cada una de las Unidades de la Dirección Financiera.
- Establecer los parámetros necesarios para efectuar posibles cambios, modificaciones o rectificaciones a los procesos que cumplen las diferentes Unidades de la Dirección Financiera.
- Evaluar los cambios introducidos en dichos procesos para verificar su grado de eficacia.

CAPÍTULO I

1. Generalidades

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD:

El Consejo Provincial de Cotopaxi es una institución del sector público encargada de realizar obras, especialmente en el sector rural, encaminadas a satisfacer las necesidades de tipo material fundamentales en las diversas comunidades del pueblo de Cotopaxi, así como también servir al desarrollo provincial y por ende a la Patria.

1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA:

Las provincias ecuatorianas desde el 29 de mayo de 1822 formaron parte de la Gran Colombia, hasta 1830 en que nace la República. La provincia de Cotopaxi, según la división territorial de 1824, se hallaba ubicada junto a las provincias de Pichincha, Chimborazo, Imbabura, Esmeraldas y el Oriente, como parte del Departamento de Quito. Con el pasar de los años robustece su cultura y se amplía el desarrollo político y social.

Los extensos territorios de San Vicente Mártir que incluían la actual provincia de Tungurahua y los vastos de Quijos y Cara, fueron erigidos a la categoría de provincia el 1 de abril de 1851, con la denominación de Provincia de Cotopaxi, mediante decreto legislativo del 6 de marzo. La ordenanza que declara día de recordación y celebración provincial, el 1 de abril de cada año, fue expedida por el Consejo Provincial el 29 de febrero de 1968 siendo Prefecto Provincial el Lcdo. José Gabriel Terán Varea.

La provincia de Cotopaxi inicialmente estaba formada por los cantones de Latacunga y Ambato y se llamó provincia de León, en homenaje al doctor Vicente León que legó toda su fortuna para fundar establecimientos de educación. Posteriormente tuvo por límites, al norte la provincia de Pichincha, al sur la de Tungurahua y Bolívar, al oriente la provincia de Los Ríos, y al este la región Oriental. En 1921 estuvo constituida por tres cantones: Latacunga, Pujilí y Salcedo.

“Luego de haber transcurrido 170 años de la Constitucionalidad (18 Cartas Políticas) y vida del Estado independiente y soberano del Ecuador (1830 – 2000), los Consejos Provinciales, desde su posicionamiento en la representación y administración del Estado a nivel de gobierno subnacional intermedio, existen por más de 86 años; esto es, 2 años, desde 1843 a 1845, como CONSEJOS PROVINCIALES; 8 años en el período comprendido entre 1861 y 1869, en calidad de MUNICIPALIDADES PROVINCIALES; 6 años, en el período comprendido entre 1878 y 1884, como CÁMARAS PROVINCIALES; y 71 años, en el período que va desde 1929 hasta la presente fecha, como CONSEJOS PROVINCIALES; todos cumpliendo la misión estatal a nivel provincial, atendiendo prioritariamente a los sectores menos favorecidos de la sociedad ecuatoriana”.¹

A partir de la expedición y vigencia de la Constitución Política N° 18 de la República (R.O. N° 01 del 11 de agosto de 1998), se constituye como la entidad estatal que a nombre del Estado, en la provincia, ejerce su gobierno, la representación y administración política; articula y ejerce la intermediación de las acciones de los gobiernos nacional y municipalidades en el ámbito local.²

Esta Constitución en su Capítulo II, de los Gobiernos Seccionales Autónomos, artículos 228 al 237, así como la Ley de Régimen Provincial, Capítulo I, artículos 1, 2, 3 y 4, establecen el origen y finalidad tanto del Consejo Provincial de Cotopaxi como de los demás Consejos Provinciales del país.³

¹ Ley de Régimen Provincial. Corporación de Estudios y Publicaciones, Octubre del 2001.

² Constitución Política de la República del Ecuador, Dictada por la Asamblea Nacional. 1998.

³ Constitución Política de la República del Ecuador. Dictada por la Asamblea Nacional. 1998.

El H. Consejo Provincial de Cotopaxi, según el acta N° 1 de su creación, se constituye en la ciudad de Latacunga el día sábado 12 de enero de 1946. Con la presencia de las autoridades de la ciudad, conforme se lee en dicha acta, se instituye este organismo de trascendental importancia y a cuya administración están encomendados problemas de magnitud y de inmensas responsabilidades. “El Presidente del Tribunal Electoral ordena que se dé lectura de la Ley de Régimen Político y Administrativo, en el que determina los nombramientos del personal que dirigirá la administración del Consejo, personas caracterizadas por su importancia social y moral, que sin duda manejarán con éxito las labores de la entidad”. Se nombra en esa primera ocasión como Presidente del Consejo (más tarde se llamarán Prefectos Provinciales) al Dr. Arsenio Hidalgo quien obtuvo la mayoría de votos y asume de inmediato esas funciones; como Secretario se designó al Dr. Maximiliano Nájera.⁴

Con el pasar de los años el Consejo Provincial de Cotopaxi se ha ido fortaleciendo administrativa como institucionalmente; ha contado con mayores recursos económicos y su accionar cada vez ha sido mayor, tratando de cubrir con obras materiales los distintos lugares de la provincia, integrando las comunidades y entregando servicios básicos e infraestructura. El elemento humano se ha profesionalizado y capacitado, y sus procesos tanto técnicos como contables por ejemplo procuran integrarse a los avances modernos y a los requerimientos actuales.

1.1.2 UBICACIÓN :

El edificio del Consejo Provincial de Cotopaxi, en donde funcionan todas sus dependencias administrativas, en la actualidad se encuentra ubicado en las calles Tarqui y Quito, de la parroquia matriz del cantón y ciudad de Latacunga. Se trata de una edificación construida en el año 1967; consta de tres pisos.

En la planta baja funcionan las bodegas provistas de materiales para la construcción de obras; en el primer piso alto se encuentra el salón de sesiones, el

⁴ Acta Inaugural del Consejo Provincial de Cotopaxi.1946.

Departamento Jurídico, Departamento Financiero, Departamento de Personal y Departamento Técnico. En el segundo piso se halla el despacho de la Prefectura, la Secretaría General, la oficina de la Secretaria Particular y el Archivo.

1.1.3 ACTIVIDAD :

Entre los fines o actividades que le corresponde realizar al Consejo Provincial de Cotopaxi se encuentran las siguientes:

- a) Propender al progreso de la provincia, para robustecer el sentimiento de nacionalidad.
- b) Prestar servicios públicos de interés provincial directamente o en colaboración con los organismos del Estado o de las Municipalidades.
- c) Coordinar la acción de las Municipalidades de la Provincia para los fines de progreso común.
- d) Realizar obras públicas de carácter provincial o interprovincial.
- e) Procurar el cumplimiento de ejercicio de los servicios y de las obras públicas que se realizan en la provincia.
- f) Orientar las aspiraciones provinciales relacionadas con el desenvolvimiento económico, promoviendo la explotación y el fomento de las fuentes de producción agrícola, pecuaria, industrial y minera, para lo cual acordará los planes correspondientes, encuadrándoles dentro del plan general de desarrollo.
- g) Fomentar la educación mediante la creación de escuelas e institutos, y otros centros similares de acuerdo a la ley.
- h) Atender y vigilar el estado sanitario de la provincia y propender su mejoramiento, a través de una acción conjunta con los organismos estatales, con los consejos municipales, y con las juntas parroquiales de su jurisdicción.
- i) Fomentar el Turismo.
- j) Vigilar que las rentas asignadas para las obras públicas se inviertan oportuna y correctamente.
- k) Cumplir con los demás fines que le señale la Constitución y las leyes.

1.1.4 ENFOQUE LEGAL:

El Consejo Provincial de Cotopaxi es una Institución de derecho público que goza de autonomía y representa a la provincia.

Tiene personería jurídica, con capacidad para realizar los actos que fueren necesarios para el cumplimiento de sus fines, en la forma y condiciones que determinan la Constitución y las leyes.

El Consejo Provincial se encuentra sujeto a la Ley de Régimen Provincial, al Código Tributario que lo faculta para expedir las ordenanzas que fueren necesarias para su funcionamiento, así como también al Código de Trabajo y a la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa para reglamentar la administración de los recursos humanos.⁵

1.1.5 CAMPO DE ACCIÓN:

El Consejo Provincial de Cotopaxi tiene que cumplir con la misión dada por la ley y por el pueblo, en los campos tradicionales de educación, salud, mantenimiento vial, servicios sociales y comunales, además según lo establecido en las reformas a la Ley de Régimen Provincial debe incorporar a su accionar cuatro nuevos campos que son: vialidad, medio ambiente, riego y manejo de cuencas y micro cuencas hidrográficas de su jurisdicción, en los cantones: Latacunga, Salcedo, Saquisilí, Sigchos, Pangua y La Maná.

EDUCACIÓN

En este campo le corresponde al Consejo Provincial de Cotopaxi impulsar proyectos de construcción de aulas escolares en los sectores rurales, adecuaciones de locales escolares, entrega de mobiliario, etc. Entre las principales obras realizadas en este aspecto se destacan la Escuela Gabriela Mistral en la Cooperativa 6 de Agosto del cantón La Maná y la construcción de aulas para la Escuela Club Rotario de la ciudad de Latacunga.

⁵ Ley de Régimen Provincial. Corporación de Estudios y Publicaciones. Actualizada a Octubre del 2001.

SALUD

Esta área debe ser atendida por el gobierno, sin embargo la Institución aporta con la construcción de dispensarios médicos, odontológicos, diabetológicos, etc. El Consejo Provincial de Cotopaxi ha construido un dispensario médico en la parroquia de Angamarca del cantón Pujilí y varios centros médicos en los barrios más pobres del cantón La Maná.

MANTENIMIENTO VIAL

En esta actividad le corresponde al Consejo Provincial de Cotopaxi dar mantenimiento a los caminos que están a nivel de subrasantes o material de mejoramiento. Se han realizado un sinnúmero de obras como la apertura de la vía a Tilipulo y el mejoramiento vial del cantón Pangua.

SERVICIOS COMUNALES

Le corresponde la construcción de casas y bodegas comunales, obras deportivas, subcentros de salud, canchas de uso múltiple, guarderías infantiles, centros artesanales, etc. El Consejo se ha destacado notablemente dotando a la provincia de varios servicios comunales como es el caso de la construcción del Centro Deportivo y Cultural en la ciudadela Juan Montalvo y obras complementarias en el Coliseo Camilo Gallegos de la ciudad de Latacunga.

VIALIDAD

La Institución se encarga de la construcción de nuevas carreteras, caminos vecinales, empedrados, puentes y obras de arte como cunetas y pasos de agua a fin de tratar de conectar todos los pueblos de la provincia. Se han construido una infinidad de vías y caminos vecinales, se destaca la construcción de un tramo de la vía Salcedo-Tena así como también el asfaltado de la vía que conduce a la parroquia La Victoria del cantón Pujilí.

MEDIO AMBIENTE

Le corresponde desarrollar proyectos de forestación y reactivación de viveros para la producción de especies nativas y exóticas. Además proteger las cuencas, fuentes de agua, bosques, control de la erosión, conservación y protección del medio

ambiente con estudios de impacto ambiental y socio-económicos. Aquí se destacan obras tales como la construcción de varios viveros en el sector de Salache y el proyecto de forestación en Belisario Quevedo.

RIEGO

Se atiende las peticiones de las comunidades rurales, tomando en cuenta las disposiciones legales vigentes, ya sea para la construcción de canales de riego o para el uso del agua, en procura del desarrollo agrícola. Se han construido varios canales de riego en los sectores de Zumbahua y en el barrio San Juan, entre otros.

MANEJO DE CUENCAS Y MICROCUENCAS HIDROGRÁFICAS

En este campo la Institución de acuerdo con la ley debe ocuparse del manejo y conservación de los recursos hídricos de nuestra Provincia. El Consejo Provincial por tratarse de actividades creadas recientemente y no contar con experiencias no ha podido desarrollar programas de este tipo.

ELECTRIFICACIÓN

Sobre este sector la entidad atiende a los diferentes sectores en electrificación rural, mediante convenios con la Empresa Eléctrica de Cotopaxi –de la cual es accionista- y con las comunidades. El Consejo Provincial de Cotopaxi ha efectuado importantes aportaciones para tratar de impulsar el desarrollo rural, como es el caso de las donaciones de varios transformadores y postes en los sectores de Salache y Angamarca.

1.1.6 VISIÓN :

Los Gobiernos Provinciales gozan de plena autonomía y, en uso de su facultad legislativa, expiden ordenanzas, con las que crean, modifican o suprimen tasas y contribuciones especiales de mejoras.

En tal razón su visión se encaminaría a convertirse en una institución que, financiada en gran parte con recursos propios a través de la recaudación directa y con las asignaciones estatales, brinde servicios de calidad en beneficio de la

provincia, sustentada en recursos humanos y materiales idóneos, y generando proyectos que le permitan el desarrollo y bienestar comunitario, posibilitando la excelencia en el logro de los objetivos propuestos.

1.1.7 MISIÓN:

La misión del Consejo Provincial de Cotopaxi es impulsar el desarrollo cultural, económico, social y material de la provincia, deberá trabajar en los campos de la educación, salud, mantenimiento vial, servicios sociales y comunales, vialidad, medio ambiente, riego y manejo de cuencas y micro cuencas; así como también colaborar con el Estado y las Municipalidades de su respectiva circunscripción, para la realización armónica de los fines nacionales.

1.1.8 OBJETIVOS :

El Consejo Provincial de Cotopaxi orienta su esfuerzo a la prestación de servicios en beneficio de los miembros que conforman la provincia. Por esta razón los objetivos de esta institución son los siguientes:

1. Intensificar las relaciones del H. Consejo Provincial de Cotopaxi con los sectores productivos, tanto privados como estatales, nacionales e internacionales, así como con los demás Consejos Provinciales del país y mejorar las relaciones de apoyo y desarrollo en las comunidades.
2. Propiciar el autofinanciamiento de la institución, a través del desarrollo de proyectos que satisfagan las necesidades de la sociedad incorporando a la población en la gestión provincial.
3. Desarrollar un aparato administrativo provincial moderno, capaz de planificar y administrar el desarrollo provincial para cumplir sus fines y funciones esenciales dentro de un marco jurídico que facilite su ejercicio.
4. Ejecutar una planificación y programación integral de las actividades que deben realizar las unidades ejecutoras, tomando en cuenta la asignación específica de

recursos y responsabilidades, así como la actuación de los respectivos sistemas de ejecución y control.

5. Priorizar el desarrollo del personal de la institución y de esta manera propiciar el perfeccionamiento de todas las actividades de la institución, mediante la especialización y capacitación.
6. Modernizar los reglamentos, normas y procedimientos con la frecuencia que demande el entorno con miras a mantener la organización de calidad.
7. Evaluar los procesos administrativos para mejorarlos, rectificarlos y rediseñarlos, teniendo como norma la innovación y la creatividad.
8. Cumplir con el marco normativo que tiene y debe respetar el Consejo Provincial, para lo cual todo programa financiero será auditado siguiendo las normas y procedimientos establecidos.

1.1.9 ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL:

El Consejo Provincial de Cotopaxi se encuentra conformado de los siguientes Departamentos y las Unidades que dependen de estos.⁶

1) PREFECTURA

- Asesoría
- Secretaría Privada

2) COMISIONES

- Secretaría de Comisiones

3) AUDITORIA INTERNA

4) SINDICATURA

5) RELACIONES PÚBLICAS

⁶ Orgánico Funcional y Estructural del Consejo Provincial de Cotopaxi. Copia.

6) SECRETARIA GENERAL

- Archivo
- Servicios Generales

7) CENTRO DE CÓMPUTO

8) DIRECCIÓN FINANCIERA

- Unidad de Contabilidad y Presupuesto
- Unidad de Tesorería
- Unidad de Proveduría
- Unidad de Almacén
- Unidad de Valorización y Catastro

9) DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

- Unidad de Recursos Humanos
- Unidad de Control y Bienestar
- Unidad de Personal Administrativo
- Unidad de Trabajadores

10) DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN

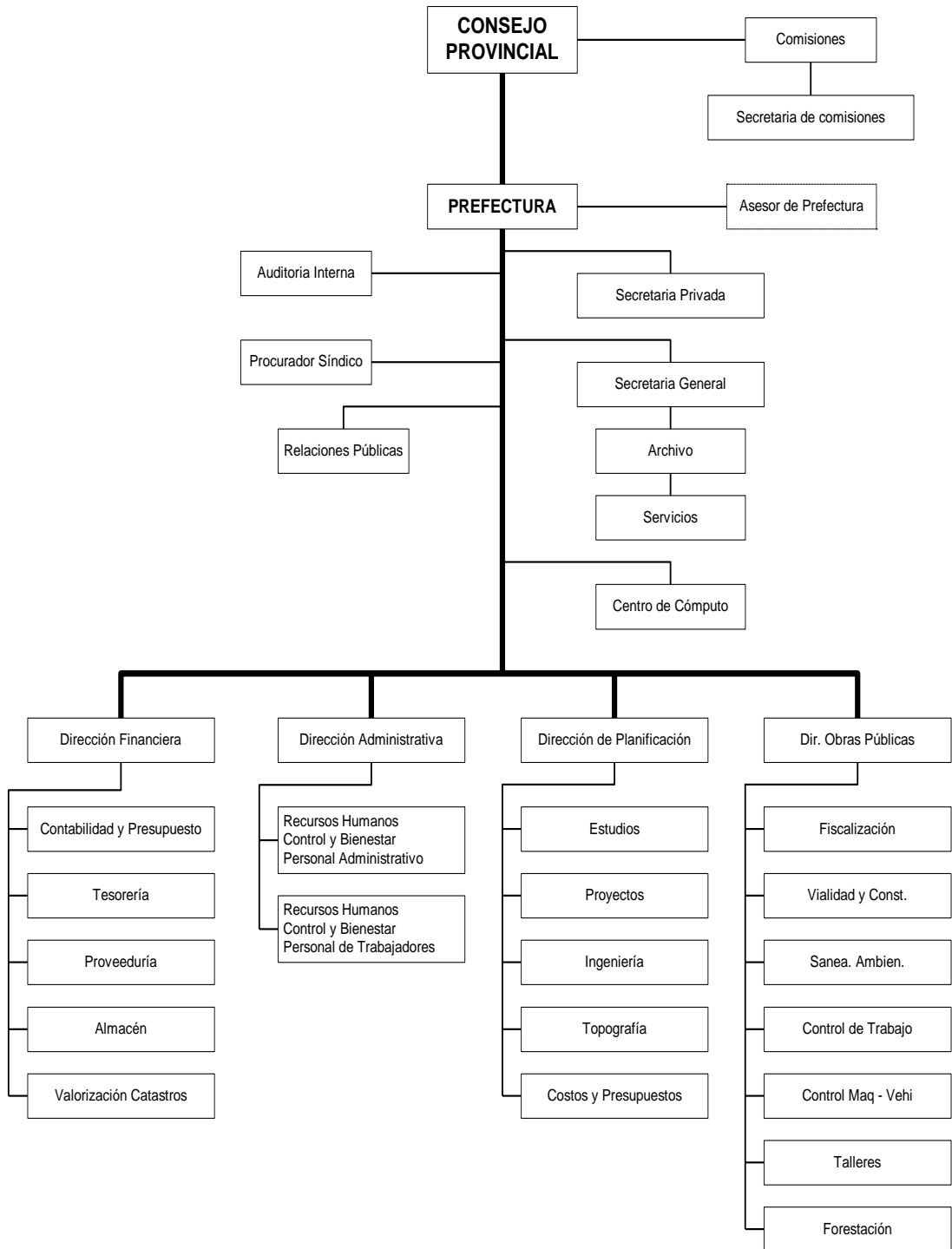
- Unidad de Estudios
- Unidad de Proyectos
- Unidad de Ingeniería
- Unidad de Topografía
- Unidad de Costos y Presupuesto

11) DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS

- Fiscalización
- Unidad de Vialidad y Construcciones
- Unidad de Saneamiento Ambiental
- Unidad de Control de Trabajo
- Unidad de Control de Vehículos
- Unidad de Talleres

- Unidad de Forestación

Organigrama Estructural del Consejo Provincial de Cotopaxi



*** Orgánico Funcional y Estructural del H. Consejo Provincial de Cotopaxi**

ORGÁNICO FUNCIONAL DEL H. CONSEJO PROVINCIAL DE COTOPAXI

Los Departamentos que conforman el Consejo Provincial de Cotopaxi deben cumplir con las siguientes funciones:

Del Consejo Provincial

Son funciones específicas del Consejo:

1. Elaborar los planes de acción del Consejo y determinar los objetivos y metas a cumplirse a corto, mediano y largo plazo.
2. Conocer los programas de trabajo de la entidad, discutirlos y aprobar su ejecución.
3. Aprobar los programas de acción elaborados por las comisiones o departamentos respectivos.
4. Discutir y aprobar los informes presentados por las comisiones o departamentos sobre los casos que se les encomienden.
5. Establecer normas encaminadas a obtener una eficiente labor en el personal de empleados y trabajadores del Consejo.
6. Conocer los informes que emitiesen las comisiones o departamentos, sobre el avance de obras y adoptar las medidas adecuadas para su ejecución.
7. Autorizar los egresos de acuerdo a las disponibilidades presupuestarias de la corporación.
8. Exonerar las multas en que hayan incurrido los contratistas por incumplimiento de los contratos o declarar la resolución de los mismos, previo el informe respectivo.
9. Resolver sobre la prórroga de plazos en los contratos de existir causas justas.
10. Decidir sobre las donaciones de bienes muebles e inmuebles de propiedad de la institución.
11. Autorizar la suscripción de convenios con otras entidades del sector público o privado, sobre aspectos económicos, agrícolas, pecuarios, sanitarios, de investigación, minería, educación, riego, etc.

Prefectura

Son atribuciones del Prefecto las siguientes:

1. Ejercer la representación legal del Consejo, conjuntamente con el Procurador Síndico.
2. Organizar, dirigir, coordinar y controlar la marcha administrativa de la entidad.
3. Formular planes de acción de corto, mediano y largo plazo y someterlos a consideración y aprobación del Consejo.
4. Elaborar proyectos de ordenanzas, que beneficien a la administración provincial y someterlos a estudio y aprobación del Consejo.
5. Delegar su representación a los Consejeros o funcionarios que crea conveniente, para diferentes actos sociales o administrativos a los que no pueda concurrir.
6. Presidir las sesiones de la institución y designar a las comisiones.
7. Autorizar al Director Financiero los gastos de acuerdo a las disponibilidades presupuestarias.
8. Supervigilar el avance y cumplimiento de las obras que ejecuta la entidad de acuerdo con los cronogramas de trabajo elaborados por el Departamento Técnico.
9. Analizar los informes de los jefes departamentales y dictar las normas correctivas que sean necesarias.
10. Elaborar el presupuesto anual de la institución y ponerlo a consideración del Consejo.
11. Nombrar y remover al personal de empleados y trabajadores, a excepción del Secretario General y los Jefes Departamentales que es de competencia del Consejo, de conformidad con la ley.
12. Sumillar las comunicaciones que ingresen a Secretaría y distribuir sea a las comisiones o a los diferentes departamentos para el trámite correspondiente.
13. Distribuir los trabajos y maquinaria en los diferentes frentes, coordinado su acción con el Departamento Técnico.
14. Cumplir y hacer cumplir la Ley de Régimen Provincial y las ordenanzas o reglamentos expedidos por el Consejo, así como las leyes que tengan relación con la institución.

Asesor de Prefectura

El Asesor de Prefectura depende directamente del Prefecto, su objetivo es asesorar al Prefecto en los aspectos político, administrativo, protocolo, derecho, económico y otros inherentes a la función. Son sus funciones:

1. Asesorar al Prefecto en todas las actividades inherentes a su función y fuera de la institución.
2. Estudiar las leyes y reglamentos administrativos y recomendar cuando fuere del caso las reformas que estimare conveniente.
3. Controlar que se cumplan las disposiciones dadas por el Prefecto a las diferentes direcciones y secciones de la institución.
4. Realizar la coordinación de las actividades del Prefecto con los diferentes estamentos de la institución, en cuanto a la administración de la misma.
5. Coordinar las actividades del Prefecto con organismos extra-institucionales, ya sean nacionales o extranjeros.
6. Tener a cargo y bajo vigilancia personal el archivo privado del Prefecto.
7. Cumplir con las demás disposiciones que le encomendare el Prefecto.

Secretaría Privada

La Secretaría Privada depende del Prefecto como su designación y cambio administrativo, constituye un cargo auxiliar del mismo. Sus funciones son:

1. Elaborar esquelas y comunicaciones que se le encomiende.
2. Llevar los nombres y direcciones de las principales autoridades provinciales y nacionales, así como los números telefónicos, capaz de comunicarse rápidamente con ellos.
3. Recibir a las personas y comisiones que soliciten audiencias con el Prefecto, establecer turnos y anunciar su presencia.
4. Ejercitar control al personal de conserjes que dependen directamente de las oficinas de Prefectura, tanto de asistencia como de las órdenes que deban cumplir.
5. Emitir memorándums para órdenes de pago de viáticos a los Consejeros, directores departamentales y personal administrativo.

6. Llevar el archivo de la Secretaría Particular.
7. Administrar, bajo su responsabilidad, la caja chica de la entidad, llevando el respectivo libro de ingresos y egresos para fácil control de la Dirección Financiera.
8. Solicitar la reposición de los fondos asignados para caja chica.
9. Servir de coordinadora entre las oficinas de la Prefectura y la Secretaría General, así como de los directores departamentales.
10. Cumplir las demás labores que se le encomiende por parte de Prefectura.

Comisiones

Les corresponde a las Comisiones Permanentes del Consejo, las siguientes funciones:

1. Contribuir en el Consejo a la solución de los problemas de la provincia.
2. Estudiar los planes, programas, proyectos y otros documentos sometidos a su consideración por el Consejo o la Prefectura y emitir el informe razonado sobre los mismos, sugiriendo soluciones o alternativas.
3. Analizar el proyecto de presupuesto presentado por el Prefecto y dar la opinión respectiva de conformidad con la Ley de Régimen Provincial.
4. Sugerir la realización de las obras de carácter público estableciendo las de orden prioritario.
5. Presentar planes de acción provincial.
6. Absolver consultas dentro de las atribuciones que le confieren la ley y el reglamento.
7. Vigilar que las obras que emprenda el Consejo, se realicen dentro de los plazos previstos, las especificaciones técnicas y los cronogramas de trabajo.
8. Elaborar informes semestrales, dando cuenta sobre las actividades cumplidas y enviarlos a conocimiento del Consejo.
9. Mantener un archivo de las actividades de cada comisión.
10. Cumplir con las demás actividades previstas en la ley y reglamento de comisiones.

Secretaría de Comisiones

Le corresponde a la Secretaría de Comisiones:

1. Proporcionar la información, documentos y más elementos que requieran los miembros de las comisiones para las sesiones.
2. Tomar notas de las sesiones que tuvieren las diferentes comisiones del Consejo Provincial y dar trámite a sus resoluciones.
3. Recibir y distribuir la correspondencia dirigida a las Comisiones y Consejeros.
4. Informar a los miembros de las comisiones sobre los asuntos que deban tratar.
5. Enviar a Secretaría General las resoluciones de las comisiones para que éstas, según criterio del señor Prefecto, sean incorporadas en el orden del día de las sesiones del Consejo Provincial.
6. Llevar y mantener, en orden actualizado, el archivo de documentos relacionados con los asuntos que trate el Consejo Provincial mediante sus comisiones.
7. Citar a los miembros de las comisiones a las sesiones, en forma directa y /o escrita, según fuere el caso.

Auditoria Interna

El Consejo contará con la sección de Auditoria Interna para tener un adecuado control de sus finanzas. Sus funciones son:

1. Efectuar semestralmente exámenes de auditoria interna y especiales en las diferentes operaciones financieras y administrativas de la entidad.
2. Revisar las operaciones ejecutadas por el Consejo, para verificar su legalidad, conveniencia y veracidad.
3. Establecer sistemas de control que permitan verificar el cumplimiento cuantitativo y cualitativo de las labores realizadas por la entidad.
4. Colaborar con los auditores externos en la información de los exámenes efectuados, la documentación obtenida y en la aplicación de las normas técnicas de auditoria.
5. Llevar a conocimiento del Prefecto y del Consejo, conclusiones y recomendaciones que deben aplicarse o corregirse.
6. Mantener el archivo confidencial de sus actividades.

7. Verificar que los sistemas de información interna y externa, sean útiles, correctos y oportunos.
8. Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones efectuadas.
9. Prestar el asesoramiento a los niveles directivo y operativo en las áreas que sean de su competencia.
10. Cumplir con las disposiciones previstas al respecto en las leyes, y las emanadas por la Contraloría General del Estado.

Sindicatura

La Sindicatura estará desempeñada por un abogado, son sus deberes y obligaciones:

1. Representar con el Prefecto, judicial o extrajudicialmente a la entidad.
2. Asesorar al Consejo, al Prefecto, directores departamentales, funcionarios y empleados de la entidad, sobre aspectos jurídicos que competen al cumplimiento de sus actividades.
3. Integrar y asesorar a las comisiones que requieran sus servicios.
4. Elaborar proyectos de ordenanzas, acuerdos, resoluciones, contratos y más instrumentos de carácter legal.
5. Integrar la Junta de Remates de la institución, en calidad de Secretario- Abogado.
6. Proponer reformas a la Ley de Régimen Provincial, ordenanzas y reglamentos, para el mejor desarrollo de las actividades del Consejo.
7. Recomendar al Consejo y al Prefecto, las decisiones que debe tomar en el campo legal.
8. Recopilar la legislación existente en el Consejo para su buena marcha.
9. Mantener un archivo ordenado, de los juicios, resoluciones e igualmente los informes y la documentación que se tramitaren por el departamento jurídico.
10. Verificar el cumplimiento de las cláusulas contractuales y tomar las medidas del caso en forma oportuna.
11. Asistir a las sesiones del Consejo y prestar asesoramiento.
12. Tramitar los juicios coactivos, a fin de precautelar los intereses económicos de la corporación.
13. Elaborar minutas para la celebración de escrituras públicas.

14. Presentar semestralmente al Prefecto, un informe detallado de sus labores con las debidas recomendaciones.
15. Cumplir con las demás atribuciones que le confiere la ley, las ordenanzas y los reglamentos.

Relaciones Públicas

Este Departamento estará subordinado administrativamente a Prefectura. El jefe será designado por el Prefecto y le corresponde la realización de las siguientes funciones:

1. Administrar los sistemas y subsistemas de personal tales como selección y reclutamiento, capacitación, clasificación y política de remuneraciones y salarios.
2. Supervisar la ejecución de los programas técnicos de administración y recursos humanos.
3. Analizar las características de los puestos clasificados y valorarlos de acuerdo a las normas establecidas.
4. Planificar y dirigir cursos de adiestramiento para los servidores públicos de la entidad.
5. Diseñar y llevar a cabo concursos de merecimiento y oposición a fin de seleccionar el personal más idóneo.
6. Asesorar a directivos, funcionarios, empleados y trabajadores sobre las normas que rigen en sus actividades.
7. Informar al Prefecto, sobre los vistos buenos que deben solicitar a la Inspectoría de Trabajo.
8. Formar parte del comité Obrero Patronal con voz informativa e intervenir en la discusión de contratos colectivos de trabajo.
9. Acompañar a los representantes del Consejo, en audiencias de Conciliación y Tribunales de Conciliación y Arbitraje.
10. Participar con la Dirección Nacional de Personal, en el estudio de clasificación y reclasificación de puestos de los empleados.
11. Elaborar proyectos de reglamentos internos de administración del personal.
12. Realizar actividades continuas de capacitación del personal, particularmente adiestramiento práctico durante el desempeño de las labores.

13. Establecer los sistemas de evaluación de la capacitación y rendimiento de personal.
14. Implantar políticas encaminadas a estimular al personal para el mejor desempeño de sus funciones.
15. Coordinar con la Asociación de Empleados y el Sindicato de Trabajadores, para la programación de actos culturales, sociales, deportivos y otros que propenden a la superación del personal.
16. Efectuar el control de la asistencia del personal de los empleados y trabajadores y registrar los permisos.
17. Elaborar el cuadro de las vacaciones anuales del personal de servidores de la institución y someterlo a la aprobación del Prefecto, dentro de los 15 días del mes de enero de cada año.
18. Llevar kardex individuales del personal de trabajadores y empleados, en los cuales se registren las novedades, permisos, vacaciones, sanciones y estímulos.
19. Absolver consultas que sobre la materia de personal se le presenten.

Secretaría General

El Secretario (a) General, será designado por el Consejo, previa terna enviada por el Prefecto, depende administrativamente de Prefectura y son sus actividades:

1. Dirigir, organizar y supervisar las labores propias de secretaria.
2. Asistir a las sesiones y dar fe de los actos decisorios del Consejo.
3. Convocar por orden del Prefecto a sesiones ordinarias y extraordinarias, a los Consejeros, Directores Departamentales, funcionarios o personas cuya presencia sea necesaria debiendo acompañar necesariamente el "Orden del Día" a tratarse.
4. Redactar las actas de sesiones y someterlas a la aprobación del Consejo.
5. Clasificar los asuntos que deben ser tratados por el Consejo y las Comisiones.
6. Redactar y dar trámite a las Ordenanzas Provinciales hasta su promulgación.
7. Elaborar anteproyectos de reglamentos, decretos ejecutivos y ordenanzas provinciales.
8. Redactar toda clase de documentos y comunicaciones de su oficina.
9. Llevar bajo su responsabilidad los siguientes libros: a) Actas de las sesiones ordinarias y extraordinarias; b) Los actos decisorios del Consejo, con su respectivo

orden numérico y el índice alfabético que permita su fácil manejo y localización; c) Posesión de los cargos de Directores, funcionarios y empleados; d) Inventario de los bienes de Secretaría; e) Control de la documentación; f) Asistencia del personal de servidores de la entidad.

10. Poner fe de presentación en todos los documentos y solicitudes que ingresen a Secretaría.
11. Someter diariamente a consideración del Prefecto la documentación recibida en Secretaría, para que reciba la sumilla respectiva.
12. Conferir previa autorización de Prefectura copias certificadas de las actas y más documentos.

Archivo

La oficina de Archivo depende directamente de la Secretaría General y cumple las siguientes actividades:

1. Recibir, ingresar, distribuir y controlar la correspondencia que llega al Consejo.
2. Fechar, numerar, despachar y archivar las comunicaciones.
3. Velar por la conservación y seguridad de los documentos archivados.
4. Informar sobre el trámite dado a la documentación.
5. Llevar el control de la documentación y su destino final.
6. Elaborar por orden alfabético el inventario de los documentos que consten en el archivo.
7. Cumplir con las disposiciones de Prefectura, Secretaría General y los reglamentos existentes sobre archivo.

Servicios Generales

Este departamento depende directamente de la Secretaría General, cumple con las siguientes funciones:

1. Realizar la limpieza diaria del mobiliario y dependencias del Consejo.
2. Abrir y cerrar las oficinas del Consejo, de acuerdo al horario establecido.
3. Colaborar con la ejecución de trabajos manuales que se ejecuten en las oficinas.
4. Cuidar la seguridad del edificio sus bienes y accesorios.

5. Cumplir con las órdenes emanadas por el Prefecto, Consejeros, Secretario General, Directores Departamentales y más funcionarios y empleados.

Centro de Cómputo

Este cargo desempeñará un ingeniero en sistemas o tecnólogo en Informática, depende directamente de Prefectura, tendrá relación funcional con todas las direcciones y unidades de la institución. Sus funciones son:

1. Planificar, documentar e implementar sistemas de información y diseño.
2. Escribir y modificar los programas que son requeridos para el funcionamiento eficiente de los sistemas de información automatizados.
3. Recibir y grabar la documentación, como fuentes de conocimiento de los recursos provinciales de explotación, de acuerdo a los procedimientos establecidos.
4. Efectuar mantenimiento y actualización de los sistemas automatizados.
5. Enviar oportunamente la información producida a las direcciones y unidades.
6. Estudiar las ofertas de los proveedores en la parte técnica y emitir el informe respecto a la selección, adquisición de equipos y materiales de computación.
7. Mantener estadísticas actualizadas sobre la institución.
8. Operar las máquinas, equipos y dispositivos de procesamiento de datos, de acuerdo a las instituciones contenidas en los manuales de operación suministrado por el proveedor, velar por su buena conservación de acuerdo a normas técnicas de seguridad.
9. Mantener archivos de respaldo, actualizados y resguardarlos debidamente, según normas técnicas.

Dirección Financiera

(Esta Dirección con sus respectivas Unidades será el objeto de nuestro estudio a lo largo del proyecto, sus funciones se enunciarán en los Capítulos III y IV)

Dirección Administrativa

Esta Dirección estará ejercida por un profesional en Ciencias Administrativas, será designado por el Consejo de la terna presentada por el Prefecto. Sus funciones específicas son:

1. Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar la marcha de la dirección y de las secciones a su cargo.
2. Supervisar en las dependencias de su área el cumplimiento de leyes, reglamentos, normas y disposiciones.
3. Determinar, conjuntamente con el Prefecto, los lineamientos y políticas de trabajo a implementarse en la Dirección Administrativa, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.
4. Dirigir, controlar y evaluar periódicamente las labores de la sección personal con el propósito de implementar políticas de recursos humanos y relaciones institucionales que viabilicen los mecanismos de gestión.
5. Llevar un registro estadístico actualizado del control y uso de los vehículos de la institución, costos de operación y mantenimiento unitarios y totales.
6. Evaluar periódicamente las actividades desarrolladas por las secciones dependientes de la dirección.
7. Colaborar conjuntamente con las demás direcciones en el desarrollo de esquemas globales de trabajo para la consecución de los objetivos generales de la institución.
8. Ejercer supervisión sobre el mantenimiento, cuidado y reparación del edificio de la institución y demás muebles e inmuebles que requieran de atención inmediata.
9. Llevar el control físico del inventario exacto de los vehículos de la institución.
10. Participar en los programas de cooperación interinstitucionales, relacionados con la capacitación y desarrollo personal y/o profesional de los empleados y trabajadores de la institución.
11. Solicitar informes periódicos a las secciones dependientes, a efecto de controlar y evaluar el avance de los programas de trabajo establecidos, y aplicar políticas correctivas cuando su cumplimiento haya sufrido desviaciones en su aplicación.
12. Celebrar reuniones de trabajo con las secciones del área, a fin de conocer las necesidades prioritarias que precisan de urgente atención, así como de las soluciones y alternativas.

13. Participar en reuniones de trabajo con los niveles legislativos, ejecutivos y operacional sobre acuerdos, convocatorias y/o reuniones establecidas para tratar asuntos específicos.

Recursos Humanos, Control y Bienestar del Personal Administrativo

Esta unidad será dirigida por un ingeniero comercial, será de libre designación del Prefecto. Son sus funciones:

1. Administrar los sistemas y subsistemas de personal tales como selección, reclutamiento, capacitación, clasificación y políticas de remuneraciones y salarios.
2. Supervisar la ejecución de los programas técnicos de administración y recursos humanos.
3. Analizar las características de los puestos clasificados y valorarlos de acuerdo a las normas establecidas.
4. Planificar y dirigir cursos de adiestramiento para los servidores de la entidad.
5. Diseñar y llevar a cabo concursos de merecimientos y oposición a fin de seleccionar al personal más idóneo.
6. Asesorar al Director Administrativo, funcionarios, empleados y trabajadores sobre las normas que rigen en sus actividades.
7. Informar al Director Administrativo, sobre los vistos buenos que deben solicitarse a la Inspectoría de Trabajo.
8. Formar parte del Comité Obrero Patronal con voz informativa e intervenir en la discusión de contratos colectivos de trabajo.
9. Participar con la Dirección Administrativa, en el estudio de clasificación y reclasificación de puestos de los empleados.
10. Elaborar proyectos de reglamentos internos de administración de personal.
11. Tramitar las sanciones disciplinarias al personal observando estrictamente las leyes y disposiciones, reglamentarias vigentes.
12. Preparar los presupuestos anuales de gastos fijos relacionados con sueldos y salarios y presentarlo al director administrativo para que haga conocer al Consejo Provincial.

13. Llevar el control y registro sobre fondos de reserva, aportes, descuentos por préstamos quirografarios e hipotecarios y roles de pago.
14. Evaluar periódicamente el sistema de administración de personal y presentar recomendaciones a la Dirección Administrativa, a fin de implementar políticas específicas.
15. Informar permanentemente a la Dirección Administrativa sobre las actividades de la sección.
16. Cumplir con las demás disposiciones que le encomendare el Prefecto y el Director Administrativo.

Recursos Humanos, Control y Bienestar del Personal de Trabajadores

Esta unidad será dirigida por un ingeniero comercial, será de libre designación del Prefecto. Son sus funciones:

1. Realizar visitas sociales a empleados y trabajadores de la institución, para determinar el número de cargas familiares declaradas y precisadas por la sección de personal, para los fines consiguientes.
2. Coadyuvar con los trabajadores y sus familiares en la facilitación de atención urgente y oportuna en las casas asistenciales, de acuerdo a la naturaleza de la enfermedad o problema.
3. Colaborar en la consecución de becas de estudio a nivel nacional e internacional para los hijos del personal de empleados y trabajadores de la institución.
4. Colaborar eventualmente con el personal médico del IESS en los programas de medicina preventiva establecidos para el efecto.
5. Colaborar con la Dirección Administrativa en la organización de cursos de variada índole, referente a materias de seguridad social y afines a la naturaleza del servicio.
6. Orientar al personal de la institución y gestionar los asuntos laborales y de trámite a realizarse en institución, sobre cobros de subsidios, reubicación de funciones, renunciaciones, liquidaciones y otros.
7. Gestionar el ingreso del personal de la institución al Hospital del IESS, ante situaciones emergentes.

8. Llevar tarjetas kardex individuales del personal administrativo y de trabajadores, en las cuales se registren las novedades, permisos, vacaciones, sanciones y estímulos.
9. Cumplir con las demás disposiciones que le encomendare el Prefecto y el Director Administrativo.

Dirección de Planificación

Este departamento estará dirigido por un arquitecto, designado por el Prefecto, sus funciones son:

1. Elaborar anteproyectos arquitectónicos y proyectos definitivos de las obras que emprenda la entidad.
2. Elaborar presupuestos de las obras a ejecutarse.
3. Elaborar especificaciones técnicas que se le encomiende, de las obras que se proyecten ejecutar por administración directa o por contrato.
4. Recibir y cumplir las órdenes que provengan del Consejo y Prefectura.
5. Cumplir las demás atribuciones de su especialidad.

Unidad de Estudios

El director de esta jefatura será nombrado por el Prefecto, tendrá el título de arquitecto o ingeniero civil. Sus funciones son:

1. Realizar estudios técnicos integrales de prefactibilidad y factibilidad que permitan tener el conocimiento exacto sobre la ejecución de obras nuevas.
2. Efectuar estudios preliminares de las zonas urbanas y rurales de abastecimiento.
3. Realizar estudios de factibilidad técnica y económica de los proyectos a ejecutarse por la institución, considerando población y demanda.
4. Presentar a la Dirección de Planificación informes permanentes sobre el avance de proyectos y obras de estudio, para su conocimiento y oportunas recomendaciones.
5. Cumplir las demás disposiciones que le encomendare el Prefecto o el Director de Planificación.

Unidad de Proyectos

El Jefe de esta unidad será nombrado por el Prefecto, tendrá el título de arquitecto o ingeniero civil planificador o planificador titulado. Sus funciones son:

1. Realizar estudios técnicos preliminares de pre y factibilidad, sobre el proyecto específico a desarrollarse, con miras a lograr los justificativos necesarios que avalen las inversiones correspondientes.
2. Coordinar las relaciones entre la institución y los organismos nacionales e internacionales, en lo referente a la consecución de empréstitos para la ejecución de varias obras.
3. Presentar informes sobre los requisitos, características y demás especificaciones de carácter técnico legal que deban reunir las firmas consultoras, constructoras y contratistas para la ejecución de trabajos.
4. Preparar las respectivas solicitudes de préstamos para las diferentes etapas de estudios, diseños y construcción del proyecto hasta su terminación.
5. Mantener permanentemente informados a Prefectura y a la Dirección de Planificación sobre el desarrollo de los programas de trabajo.
6. Cumplir con las demás disposiciones que le encomendare el Prefecto o la Dirección de Planificación.

Unidad de Ingeniería

La persona que dirigirá esta unidad será nombrada por el Prefecto, tendrá el título de arquitecto o ingeniero civil. Sus funciones son:

1. Programar las construcciones y determinar el tipo de trabajos que necesita realizar en cada una de las zonas, tanto por administración directa como por contrato.
2. Elaborar planes y proyectos de construcción de obras.
3. Enviar y solicitar a departamentos afines las actividades, la realización de proyectos y planos, tanto estructurales como arquitectónicos.
4. Coordinar con los departamentos afines las actividades de servicio a las diferentes comunidades.
5. Realizar presupuestos globales y organizar las inspecciones a zonas que requieran de su presencia.

6. Informar a la Prefectura sobre el estado de las obras y los proyectos de inmediata ejecución.
7. Realizar sesiones de trabajo con las demás entidades públicas afines con la actividad.
8. Formular pedidos de materiales y suministros para la entrega a comunidades que lo requieran.
9. Informar periódicamente a la Dirección de Planificación de las necesidades y actividades de la unidad.
10. Participar en la formulación de bases de contratos para locales escolares y otros.
11. Cumplir con las demás disposiciones que le encomendare el Prefecto o la Dirección de Planificación.

Unidad de Topografía y Avalúos

El Jefe de esta unidad será nombrado por el Prefecto, tendrá el título de topógrafo. Sus funciones son:

1. Realizar los levantamientos topográficos que se requieran para la elaboración de proyectos y construcción de obras tales como: vías, alcantarillado, agua potable, canales de riego, etc.
2. Realizar los levantamientos planimétricos para determinar curvas de nivel del terreno y tomar como base en los en los planos de las obras a realizar.
3. Realizar los avalúos de las propiedades que la institución requiera, tanto para expropiaciones, como de los bienes improductivos para la venta.
4. Entregar y realizar los planos y cálculos de los diferentes proyectos.
5. Efectuar replanteos para las obras que se consideren necesarios.
6. Presentar al Director de Planificación informes periódicos de sus actividades.
7. Cumplir con todas las disposiciones emanadas por el director y jefes de unidades.
8. Llevar un archivo de toda la información y documentación a su cargo.
9. Cumplir con las demás disposiciones que le encomendare el Prefecto y el Director de Planificación.

Unidad de Costos y Presupuestos

El Jefe será nombrado por el Prefecto, tendrá el título de arquitecto o ingeniero civil. Sus funciones son:

1. Elaborar y actualizar permanentemente los análisis de precios unitarios considerando las zonas, en base a kilometrajes de distancia y condiciones de la zona en la que se realizará la obra.
2. Pedir a las casas comerciales proformas para los análisis de precios unitarios conforme determina la ley.
3. Mantener un archivo de las proformas para que sean verificadas por el Director de Planificación, si hay incidencias en la elevación de precios y ante la posible intervención de Contraloría.
4. Hacer un estudio comparativo de las proformas, sean estas en moneda nacional o extranjera.

Dirección de Obras Públicas

El Director de Obras Públicas, será designado por el Consejo previa terna presentada por el Prefecto, deberá ser un ingeniero civil. Sus funciones son:

1. Controlar y evaluar la construcción de obras de vialidad contratadas.
2. Dirigir y controlar las actividades jurídicas, financieras y administrativas relacionadas con las obras de vialidad.
3. Dirigir y evaluar los proyectos de obras de construcción y mantenimiento vial y de obras civiles.
4. Presentar los presupuestos de inversión de las obras a efectuarse por administración directa.
5. Asistir a las sesiones del Consejo con voz informativa.
6. Asesorar al Consejo y Prefectura, en los estudios y trámites previos a la suscripción de contratos para obras de ingeniería.
7. Velar por el fiel cumplimiento de las disposiciones y resoluciones del Consejo y Prefectura.
8. Recibir y evaluar los informes periódicos de sus subalternos.

9. Presentar mensualmente al Prefecto un informe detallado de labores con las respectivas sugerencias o correctivos.
10. Colaborar con la Dirección de Planificación y la Dirección Financiera, en la elaboración del presupuesto de la institución, señalando y cuantificando las obras a emprenderse en el año.
11. Distribuir y vigilar el trabajo en las diferentes unidades a sus órdenes.
12. Ordenar la distribución del personal de trabajadores, vehículos y maquinaria en los diferentes frentes de trabajo y llevar quincenalmente el informe a Prefectura.
13. Solicitar a Prefectura, la sanción para los trabajadores que hayan incurrido en faltas disciplinarias.
14. Realizar el pedido de materiales y equipos que requieran las obras del Consejo, que se ejecuten por administración directa.
15. Poner el visto bueno en toda la documentación que salga de su dirección.
16. Presentar al Consejo por intermedio de Prefectura, un informe anual de sus actividades, con las consiguientes recomendaciones.
17. Supervisar el trabajo de las firmas consultoras, constructoras y contratistas que ejecuten las etapas respectivas del proyecto.
18. Visitar periódicamente las obras para constatar su avance y formular informes mensuales para conocimiento de la Prefectura.
19. Cumplir y hacer cumplir con lo dispuesto en la Ley de Régimen Provincial, reglamento u ordenanzas existentes al respecto.

Unidad de Fiscalización

Este departamento será dirigido por un ingeniero civil, designado por el Prefecto. Depende administrativamente del Director de Obras Públicas. Son sus funciones:

1. Efectuar los cálculos estructurales y especificaciones técnicas de puentes, caminos o construcciones que se le encomiende.
2. Fiscalizar periódicamente el avance de las obras que se realicen por administración directa, contratos o convenios.
3. Efectuar las recepciones parciales provisionales o definitivas de las obras y legalizar con su firma las actas correspondientes.
4. Ejecutar los trabajos que le encargue el Consejo o Prefecto.
5. Presentar un informe mensual al director de todas las actividades inherentes a su función.
6. Realizar todas las actividades propias de esta función.

Unidad de Vialidad y Construcciones

Esta unidad estará representada por un ingeniero civil. Sus funciones son:

1. Realizar levantamientos topográficos de las áreas destinadas a las obras de infraestructura.
2. Efectuar estudios topográficos que incluyan los trabajos de campo, cálculo y dibujos.
3. Planificar la ejecución de las obras en la provincia previa la elaboración de un cronograma de trabajo.
4. Realizar la reparación y el mantenimiento oportuno de las obras viales.
5. Solicitar y entregar oportunamente los materiales y herramientas que requieran las obras.
6. Evaluar el trabajo de la maquinaria en los frentes de trabajo y dar a conocer los resultados al Director.

7. Hacer los chequeos técnicos de ingeniería en las obras que se realicen, para precautelar la correcta ejecución o corregir oportunamente los errores que se presentaren.
8. Ubicar al contratista en el lugar donde debe ejecutar la obra.
9. Autorizar el trámite de planillas para el pago a los contratistas o parar el cobro de las mismas en los casos que las obras se ejecuten por cuenta del Consejo, mediante convenio con organismos del Estado.

Unidad de Saneamiento Ambiental

Esta unidad estará dirigida por un ingeniero civil, será designado por el Prefecto y dependerá administrativamente de la Dirección de Obras Públicas. Son sus funciones:

1. Encargarse de la construcción y mantenimiento de obras relacionadas a su función.
2. Solicitar la adquisición de materiales necesarios para la ejecución de las obras por administración directa, programadas por la institución.
3. Coordinar con las comunidades interesadas a fin de programar y ejecutar obras.
4. Controlar la adecuada utilización de los materiales y rendimientos de los trabajadores en cada frente de trabajo.
5. Realizar visitas periódicas a los frentes de trabajo y mantener informada a la Dirección de Obras Públicas, sobre el avance de los mismos.
6. Programar quincenalmente la distribución del personal asignado a las obras.
7. Una vez concluidas las obras, realizar su liquidación, indicando la cantidad de materiales utilizados, tiempo de ejecución y el reintegro de materiales sobrantes.
8. Elaborar actas de entrega recepción entre la institución y los beneficiarios.
9. Cumplir con las demás disposiciones encomendadas por Prefectura y la Dirección de Obras Públicas.

Control de Trabajadores

Esta unidad estará desempeñada por un Jefe, que será designado por el Prefecto y son sus funciones:

1. Controlar bajo su responsabilidad al personal de trabajadores que laboran en la entidad, en las diferentes modalidades de contratación.
2. Elaborar quincenalmente en coordinación con el Prefecto y Director del Departamento de Obras Públicas, la distribución de los trabajadores en los diferentes frentes de trabajo que el Consejo emprenda, sea personal o formando cuadrillas.
3. Supervigilar que los trabajadores se encuentren laborando de acuerdo al distributivo señalado.
4. Presentar los cuadros de asistencia de los trabajadores tanto al Departamento de Obras Públicas como al Financiero para la elaboración de los roles de pago y más bonificaciones que les correspondan.
5. Solicitar las sanciones correspondientes a los trabajadores que incurran en faltas disciplinarias.
6. Cumplir las demás funciones asignadas en el reglamento.

Control Vehículos - Maquinaria

La unidad de Control de Vehículos y Maquinaria estará desempeñada por un Jefe designado por el Prefecto. Sus atribuciones y deberes son:

1. Cuidar bajo su responsabilidad, el uso correcto de los vehículos de la institución.
2. Velar con esmero, del correcto uso de las máquinas en los lugares de trabajo evitando que se dé otro destino.
3. Controlar diariamente la entrada y salida de la maquinaria y vehículos de los garajes de la institución.
4. Recibir de los conductores de vehículos y de los operadores de máquinas, un parte sobre los daños que se presentaren en el trabajo y transmitirlos al jefe de Talleres para su inmediata solución.
5. Cumplir con las demás obligaciones que le asigne el reglamento.

Talleres

La jefatura de la unidad Talleres estará desempeñada por un mecánico profesional, estará administrativamente subordinada por el Director de Obras Públicas. Son sus atribuciones:

1. Dirigir la reparación de los vehículos y máquinas de la institución.
2. Distribuir el trabajo al personal a sus órdenes.
3. Controlar que el personal de mecánicos y ayudantes a su cargo cumplan eficazmente las labores encomendadas.
4. Responsabilizarse de la correcta reparación de la maquinaria que asegure su buen funcionamiento.
5. Solicitar con la debida anticipación la adquisición de un stock completo de repuestos que se ocupen con mayor frecuencia.
6. Mantener bajo su responsabilidad el inventario detallado de los repuestos usados que hayan sido cambiados en las reparaciones, que facilite un rápido control y entregarlos al guardalmacén.
7. Coordinar su acción con el jefe de vehículos, máquinas y combustibles.

Unidad de Forestación

Esta unidad estará desempeñada por un Jefe que tenga título de ingeniero agrónomo, será designado por el Prefecto. Son sus funciones:

1. Impulsar por todos los medios y sistemas, la formación de bosques para estabilizar el avance erosivo de los suelos y mejorar el caudal de aguas de las cuencas hidrográficas desarbolizadas.
2. Fomentar la formación de áreas boscosas con fines de producción y protección para evitar de este modo el éxodo de la población rural hacia las ciudades.
3. Fomentar la formación de áreas verdes de recreación y ornamentación para escuelas, colegios y centros poblados.
4. Ejecutar programas de piscicultura en la provincia.
5. Impulsar la formación de viveros que se adapten fácilmente en climas templados, fríos, subtropicales y tropicales que abastezcan de plantas a las áreas posibles de forestación.

6. Cumplir con las demás funciones establecidas en los planes nacionales de forestación así como en el reglamento correspondiente.

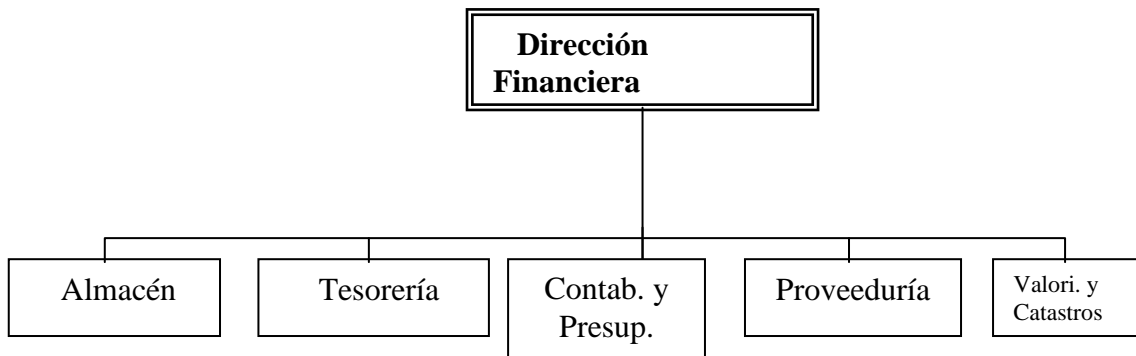
CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA DEL CONSEJO PROVINCIAL DE COTOPAXI

2.1 Análisis Interno

2.1.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA:

La Dirección Financiera está compuesta por cinco Departamentos o Unidades como se indica a continuación:



* Orgánico Funcional y Estructural del H. Consejo Provincial de Cotopaxi.

2.1.2 VISIÓN:

La Dirección Financiera tiene como visión optimizar procesos y entregar información financiera eficiente, efectiva y oportuna, que sirva de herramienta para la toma de decisiones.

Crear eficiencia en el manejo y control de los recursos económicos en base a una acertada planificación y permanente coordinación con las demás Direcciones y Departamentos de la institución.

2.1.3 MISIÓN:

La misión de la Dirección Financiera es planificar, dirigir, supervisar y coordinar sus actividades, y llevar registros correctos y adecuados, mediante la aplicación de normas y técnicas vigentes, sobre los recursos financieros y materiales del Consejo Provincial de Cotopaxi.

2.1.4 OBJETIVOS:

Los objetivos que debe cumplir son los siguientes:

1. Optimizar el empleo de recursos económico-financieros y materiales que permitan lograr la ejecución de los planes, programas y proyectos.
2. Organizar y manejar el sistema contable de la institución, produciendo estados financieros e información general sobre el aspecto contable.
3. Programación, control y evaluación de labores económicas presupuestarias.
4. Mantener una adecuada política de control de ingresos económicos provenientes de la recaudación que por ley le corresponde a la institución.
5. Ejecutar labores de adquisición y abastecimiento de mercaderías, materiales y otros insumos que se necesiten.
6. Ejecutar labores de recepción, custodia y entrega de bienes y materiales en las bodegas del Consejo.
7. Conservar y cuidar la documentación de la entidad.

8. Realizar levantamientos catastrales, con los diagramas y cálculos respectivos de las zonas de influencia.

2.1.5 FUNCIONES:

El Director es la autoridad máxima de la Dirección Financiera, y le corresponde cumplir y hacer cumplir las siguientes tareas:

- Organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades financieras de la entidad.
- Vigilar la incorporación de los procesos específicos de control interno, dentro de los sistemas de presupuesto, de determinación y recaudación de los recursos financieros, de tesorería y contabilidad.
- Adoptar las medidas correctivas para el mejoramiento de los sistemas de administración financiera.
- Entregar oportunamente la proforma presupuestaria al Prefecto, para que someta a la aprobación del Consejo.
- Asegurar la liquidación oportuna de toda obligación que contraiga la Corporación.
- Elaborar los cheques correspondientes para el pago de sueldos y jornales.
- Entregar con oportunidad la información financiera a las autoridades del Consejo.

2.1.6 RECURSO HUMANO:

El personal con el que cuenta la Dirección Financiera del Consejo Provincial de Cotopaxi es calificado. Son funcionarios profesionales que se los mantiene bajo adiestramiento y con esporádicos cursos de capacitación y actualización.

Cargo	Número de Personas	Sexo	
		Femenino	Masculino
Director Financiero	1		X
Asistente Administrativo	1	X	
TESORERÍA			
Tesorero	1		X
Pagador	1	X	
Asistentes Administrativos	2	X	
CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO			
Jefe de Contabilidad	1	X	
Contadoras	4	X	
PROVEEDURIA			
Proveedor	1		X
Asistente Administrativo	1	X	
ALMACÉN			
Guardalmacén	1		X
Ayudante de Bodega	1		X
TOTAL:	15		

Cuadro # 1

Fuente : Dirección Financiera del Consejo Provincial de Cotopaxi

Elaborado por: VSA

Otro antecedente que cabe recalcar en lo referente al recurso humano es el porcentaje de empleados de la institución y en este caso de la Dirección Financiera; el 67 % pertenecen al sexo femenino y el 33 % al masculino.

2.1.7 CULTURA ORGANIZACIONAL:

La Dirección Financiera pretende tener una cultura organizacional dotada de principios y valores éticos que permitan a su personal destacarse, manteniendo una aptitud competente y capaz, precisamente porque debe manejar recursos económicos que son los más delicados y los que motivan irregularidades que pueden

menoscabar el prestigio institucional. Por ello es conveniente describir algunos de estos principios o valores que deben estar presentes en toda organización o institución pública o privada:

Honestidad.- Conforme exige la ética y la decencia, que no se opone a las buenas costumbres. Persona incapaz de robar, estafar o defraudar. Razonable, moderado, honrado, decente.

Los funcionarios y empleados de la Dirección Financiera, según se constata, desenvuelven sus actividades en un ambiente de honestidad, puesto que no se ha detectado ninguna irregularidad en los controles que efectúa la entidad.

Iniciativa.- Buscar oportunidad, originar ideas y acciones, conseguir información relevante sobre problemas, adaptar nuevos métodos, destrezas y objetivos, aceptar sugerencias de los demás, tomar riesgos calculados para obtener beneficios específicos. El espíritu de iniciativa debe estar acompañado por cierto grado de responsabilidad, es decir se debe realizar un proyecto o una actividad cumpliendo con cada uno de los requisitos o pasos necesarios, para llevarla a feliz término.

En el caso de la Dirección Financiera el grado de iniciativa no es muy alto, puesto que a los empleados se les asignan únicamente determinadas actividades limitando otras, lo que no permite que ese personal contribuya con mejoras en el manejo de los procesos. En el caso de los Jefes de Unidad éstos tienen mayor libertad para presentar propuestas y mejoras en el manejo de su trabajo y por ende de sus subalternos; pero igualmente en la práctica no se observa quizás porque no se reconoce o no hay incentivos para nuevas propuestas.

Responsabilidad.- Capacidad para tomar decisiones, dirigir una actividad. En el orden de los valores la responsabilidad entraña el esfuerzo de dar órdenes y el deber de estar a las expectativas; en su ejercicio no hay que llegar al abuso de poder, pero tampoco detenerse en la pasividad.

En la Dirección Financiera el principio de responsabilidad se destaca en la manera que los Jefes de Unidad cumplen sus objetivos y obtienen un compromiso organizacional con la institución en donde trabajan. En el caso de los empleados se puede observar el esfuerzo para cubrir los objetivos deseados. La responsabilidad conlleva asumir los resultados sean éstos positivos o negativos y el personal de la Dirección está consciente de este aspecto.

Puntualidad.- Cualidad que permite a las personas llegar a las horas establecidas o que hacen las cosas al tiempo prometido. Exacto, detallado, cierto. Se ha podido advertir que este principio se cumple en la entidad pero por un cierto aspecto de obligatoriedad, ya que por ejemplo los funcionarios y empleados asisten puntuales a sus oficinas debido al control de ingreso y salida con las tarjetas de las máquinas registradoras.

Cortesía.- Demostración de actitud cortés, comedida, atento, afable. En el caso de la cortesía se ha podido apreciar que el ambiente laboral en la Dirección Financiera y en el Consejo Provincial en general se desenvuelve con mucho respeto; constituye en su mayor parte un grupo de personas que vienen trabajando desde hace mucho tiempo, lo cual ha contribuido al mejoramiento y al buen trato de todos.

Claridad de órdenes.- O unidad de mando, implica recibir órdenes de un solo Jefe. Repartir atribuciones entre las personas.

La claridad de órdenes o definición de la unidad de mando es otro de los principios que se observan dentro de la Dirección Financiera. Los subalternos reciben órdenes de un solo Jefe, en este caso del Jefe de cada Unidad, además se encuentran definidas las actividades de cada empleado.

Eficiencia.- Este principio consiste en realizar cada una de las actividades de la mejor manera que sea posible; la eficiencia además permite a las organizaciones la reducción de costos y trasladar ese ahorro a proyectos de mayor importancia.

En la Dirección Financiera el principio de eficiencia debe reforzarse mediante la identificación de necesidades; la falta de eficiencia se puede comprobar al notar la existencia de actividades sin ningún valor agregado, los problemas no se solucionan colocando más personas en las unidades, como es el caso de la Unidad de Contabilidad y Presupuestos, sino que más bien hay que minimizar recursos y eliminarse el desperdicio y actividades que se pueden fusionar en una sola.

Principios nuevos como la *creatividad* y la *calidad* deben mejorarse o incentivarse. La institución cuenta en su mayoría con personal antiguo por lo que es un tanto difícil implantar ideas nuevas y cambios en la forma de trabajo, lo que conspira para que la organización no se modernice. Es preciso que los directivos tengan una visión actual de lo que es organización, no solamente debe actualizarse e innovarse el sector privado sino y con mayor razón las entidades de servicio del sector público, que son las encargadas de cumplir proyectos para mejorar las condiciones y el nivel de vida de la comunidad.

2.1.8 RECURSOS MATERIALES Y TECOLOGICOS:

*** RECURSOS MATERIALES:**

Los componentes materiales y tecnológicos de la Dirección Financiera, constituyen un elemento fundamental en la realización de las diversas actividades que se llevan en la práctica.

Todos estos componentes tienen que ser adquiridos, conservados y utilizados en forma tal que se puedan optimizar las tareas o procesos que lleva a cabo no solamente la Dirección Financiera sino todo el Consejo Provincial.

Los elementos que forman materialmente una organización o institución pueden figurar bajo dos categorías:

- a) Los bienes inmobiliarios que en este caso es el edificio donde funciona el Consejo Provincial, propiedad del mismo, con sus diferentes departamentos, entre ellos las oficinas de la Dirección Financiera y sus Unidades operativas.
- b) Los bienes mobiliarios, como máquinas, instalaciones, muebles, etc.

El Departamento Financiero en cada una de sus unidades cuentan con los siguientes recursos materiales:

UNIDAD DE CONTABILIDAD

- 6 escritorios
- 1 sillón grande
- 10 sillas
- 3 máquinas eléctricas
- 3 archivadores
- 1 repisa grande
- 1 aparato telefónico
- Bodega de documentos, que cuenta a su vez con 3 repisas medianas.
- 2 computadores 386.
- Windows 96`

UNIDAD DE TESORERÍA

- 4 escritorios
- 1 mostrador
- 1 computador
- 1 aparato telefónico
- 4 sillas
- 1 sillón grande
- 3 archivadores

UNIDAD DE PROVEEDURIA

- 3 escritorios
- 1 computador
- 1 teléfono fax

- 1 máquina eléctrica
- 1 aparato telefónico
- 1 anaquel
- 2 sillas
- 1 archivador

UNIDAD DE BODEGA O ALMACÉN

- 2 escritorios
- 1 máquina eléctrica
- 1 aparato telefónico
- 1 mostrador
- 1 repisa grande
- 2 sillones pequeños
- 3 sillas
- 1 máquina manual
- 1 computador

Los materiales y suministros son entregados cada vez que se solicitan, en una cantidad predeterminada.

Se debe indicar que algunos bienes son obsoletos o se encuentran en mal estado por lo que deberían darse de baja, debiendo ser reemplazados por otros modernos y actualizados.

*** RECURSOS TECNOLÓGICOS:**

Los recursos tecnológicos con que cuenta la Dirección Financiera no son aprovechados en su mayoría, existen programas que no pueden ser utilizados por falta de preparación de los empleados, en otros casos los programas o software que tienen cargados las computadoras están desactualizados, por lo que deberían adquirirse equipos de nueva tecnología y programas o paquetes, por ejemplo de contabilidad, base de datos, etc., que como herramientas necesarias contribuyan a mejorar los procesos y disminuir los tiempos.

2.2 Variables de análisis óptimo del proceso

Antes de señalar las variables que se deben tomar en cuenta para el análisis de un proceso, es necesario definir lo que es un *proceso*.

Un proceso es el “Conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor al cliente”.⁷

Proceso es “Una serie de actividades relacionadas entre sí, que convierte insumos en productos, cambiando el estado de los servicios en negocios productivos”.⁸

Un proceso es “Una secuencia de actividades con un producto que tiene un valor intrínseco para un cliente, ya sea externo o interno”.⁹

Proceso en general es “el conjunto de actividades en forma estructurada, es decir manteniendo un ordenamiento específico entre ellas, tanto de lugar y tiempo, se lo diseña para producir mediante el empleo de insumos de tipo humano y técnico un resultado, producto o servicio para un determinado cliente o mercado”.¹⁰

Un proceso consta de los siguientes elementos:

- ❖ Una entrada, producto o servicio suministrado por un proveedor interno o externo.
- ❖ Personas y recursos del proceso
- ❖ Una salida o producto del proceso.

Los procesos son difíciles de determinar, deben considerarse como un todo y no como tareas o procedimientos que representan una parte de los mismos.

⁷ CHIGLIONE Luis, “Estructuras y Procesos” .Copia.

⁸ PAGINA WEB. Buscador Google. Tema: “Gestión de los Procesos”.

⁹ HARRINGTON H. James, “Mejoramiento de los Procesos de la Empresa”. Resumen.

¹⁰ HAMMER Michael “Reingeniería de Procesos”, Editorial Norma. Resumen

Para lograr mayor productividad en la realización de los procesos se necesita realizar un análisis de las siguientes variables:

a) Cronograma o Tiempo:

Mediante la estandarización de procesos se pretende reducir el tiempo de los mismos. El instante en que se realicen procesos con pérdidas de tiempo no se podrán efectuar las actividades previstas para determinadas fechas.

Los trámites en la Dirección Financiera ocupan algún tiempo, por tanto es necesario dar mayor agilidad para con ello generar seguridad y confianza en los usuarios de este departamento.

b) Costos :

Los procesos provocan demoras y redundancias innecesarias. La multiplicidad de formas y registros utilizados en los procesos provocan una excesiva duplicación de datos, lo cual incrementa los costos. El depender de sistemas manuales produce altos costos en el control y la conciliación.

La estandarización de procesos permite reducir y eliminar pasos innecesarios lo cual posibilita disminuir costos.

El costo del tiempo es un factor importante que no se puede recuperar, el momento en que las actividades se cumplan de manera eficiente se ahorrará este recurso fundamental.

El diseño de un sistema de trabajo estandarizado podría aumentar la productividad y calidad, además los sueldos y prestaciones de los empleados no se ven disminuidos por esta innovación.

Los costos de materiales y suministros se pueden reducir controlando y disminuyendo su empleo mediante cambios en varios de los procesos que mantiene la Dirección Financiera.

c) Calidad :

Si existe una estandarización de los procesos existe una mayor confianza para que las actividades que se ejecutan sean lo más productivas posibles y a la vez éstas generen información valiosa para la toma de decisiones y en sí para toda la organización. La manera en que se organice y se entregue información puede crear una ventaja competitiva frente a las otras entidades del sector público, y la forma en que se integren y agrupen los datos permitirá mayores oportunidades para mejorar los procesos.

Con la estandarización de procesos se tendrá seguridad y confianza en la información financiera que se genere, la que estará disponible en cualquier instante y proveída a la brevedad para la toma de decisiones.

Además la seguridad que tendrán los funcionarios que deben elaborar un documento y que deben firmarlo o autorizarlo; si el documento ha cumplido un proceso estándar y formal los funcionarios confiarán mejor en sus subalternos y ellos mismos sabrán que sus actos han sido bien ejecutados.

Si no existe una estandarización de procesos la información requerida por parte del personal directivo no podrá ser proporcionada inmediatamente y no podrán entonces tomarse decisiones inclusive correctivas en forma oportuna.

d) Compromiso :

Es necesario un cambio en la cultura organizacional en la institución, puesto que al desarrollar ideas para mejorar las actividades y el nivel de trabajo los empleados deben tener una mayor comprensión psicológica en el mismo lo que redundará en mayores niveles de motivación, y por consiguiente el personal desarrollará mayores expectativas en su trabajo aportando toda su capacidad.

e) Concordancia :

Es importante tomar en cuenta los intereses del personal que conforma la institución, ya que permitirá lograr una consolidación de intereses, tomando en

consideración que el mejoramiento de un proceso debe llevar consigo el cumplimiento de intereses comunes tanto de empleados, jefes y la comunidad.

2.2.1 FLUJOGRAMA DE LAS ACTIVIDADES GENERALES

Diagrama de flujo.-

Es la representación mediante símbolos de las actividades consecutivas relacionadas unas con otras de un proceso dentro de un marco de acción determinado.

Constituye una herramienta que nos ayuda a entender el funcionamiento de las relaciones de los procesos de la empresa. Su simbología es la siguiente: ¹¹

Inicio o Término.- Indica el principio o fin del flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.



Proceso.- Representa un procedimiento (actividad) que desempeñan las personas involucradas en la elaboración de un producto o servicio.

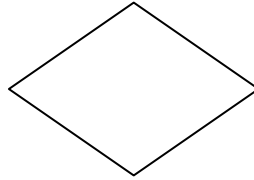


Documento.- Representa cualquier documento (formulario, tarjeta, reporte, informe, etc.) que ingrese, se utilice, se genere o salga del procedimiento.

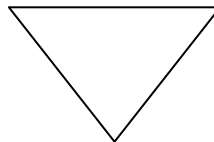


¹¹ Chiglione Luis, "Estructuras y Procesos". Resumen

Decisión.- Representa una resolución o alternativa que indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones. Este símbolo tiene una entrada a la pregunta y dos salidas: una de salida positiva (SI) y una salida de respuesta negativa (NO) a la condición formulada.



Archivo.- Significa que se guarde un documento en forma temporal o permanente.



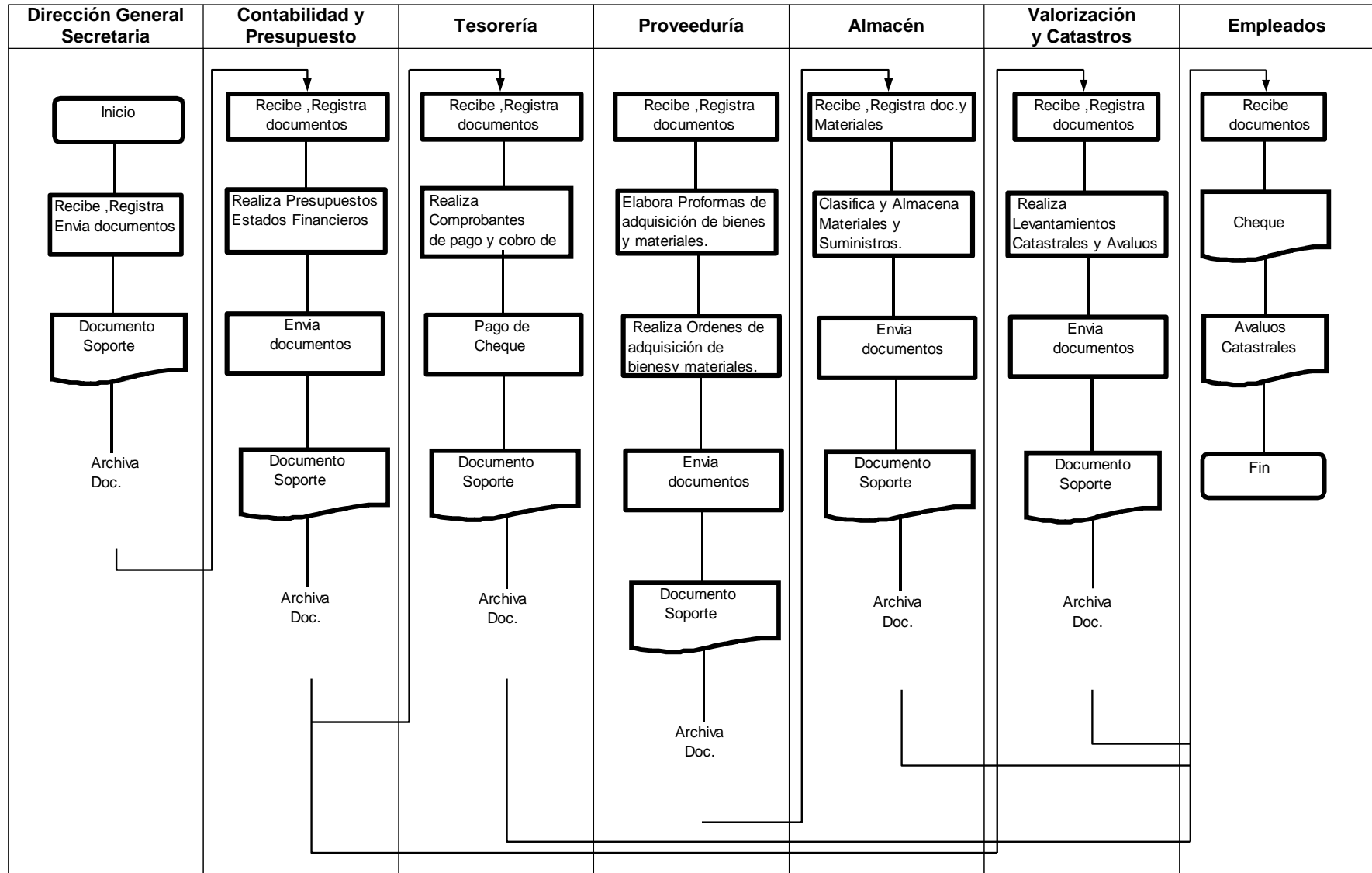
Dirección del Flujo.- Representa la línea y la dirección del flujo del procedimiento.



A continuación se grafica el Diagrama de Flujo de Actividades Generales que se realizan en la Dirección Financiera del Consejo Provincial de Cotopaxi:

DIAGRAMA DE FLUJO

ACTIVIDADES GENERALES DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA DEL H. CONSEJO PROVINCIAL DE COTOPAXI



2.3 Fortalezas y Debilidades

Se refiere al análisis interno de la Dirección Financiera; indica lo que tiene ese departamento y lo que le hace falta. Son en definitiva los factores internos que se encuentran en la institución y que se pueden controlar.

2.3.1 FORTALEZAS:

1. El alto nivel de control permite trabajar bajo presión.
2. El período contable para la presentación de estados financieros es el adecuado ya que el rubro mensual es alto.
3. A pesar de la falta de organización por unidad de trabajo, la proximidad en ubicación que tienen estos últimos apoyan y respaldan la gestión de procesos de la Dirección Financiera del Consejo Provincial.
4. Existe predisposición y buenos canales de comunicación entre los Consejos Provinciales, en especial con los de la Región Central.
5. Existe predisposición por parte del recurso humano para un cambio basado en sistemas de información sistematizados, ya que no poseen resistencia a este tipo de cambios.
6. La organización y planificación para satisfacer solicitudes de infraestructura de la comunidad ha permitido la culminación exitosa de los resultados.

2.3.2 DEBILIDADES:

- 1) En algunas unidades de trabajo como Contabilidad y Presupuesto, no existe una adecuada organización integrando área operativa con área de apoyo (Archivo), que en caso de existir una contingencia este último se perdería.
- 2) El apoyo de herramientas informáticas universales proporciona la característica de vulnerable al riesgo por la seguridad que proporciona.
- 3) La documentación que regula a la Dirección Financiera da origen a ambigüedad por no estar estructurado adecuadamente, razón por la cual no existe aplicación en su totalidad.
- 4) La dependencia y pertenencia a sus unidades de trabajo no genera carrera administrativa.

- 5) La comunicación no tiene un canal específico de transmisión, lo que conlleva a recibir órdenes equivocadas.
- 6) La falta de recursos de tecnología de la información limita el desarrollo de las unidades de trabajo y por consiguiente de la institución.

2.4 Oportunidades y Amenazas

Constituye el análisis externo de la organización y en este caso de la Dirección Financiera. Indica las posibilidades que tiene la organización para desarrollarse, así como los factores que afectan el desenvolvimiento de la misma; factores en concreto que no pueden ser controlados.

2.4.1 OPORTUNIDADES:

- 1) Aprovechar el alto grado de control al que están sometidos y cambiar la base para una red de calidad, en busca de un valor agregado en el servicio.
- 2) La centralización de las unidades de trabajo que conforman la Dirección Financiera permite la gestión oportuna de los procesos cuya responsabilidad está dividida.
- 3) Establecimiento de convenios entre las instituciones gubernamentales de la misma naturaleza, para ejecutar obras de beneficio común compartiendo recursos.
- 4) Al encontrarse informatizada (Red y Sistema de Datos), se agilizaría los resultados de los procesos, proporcionando respuestas eficientes justo a tiempo.
- 5) La entrega de resultados en las peticiones de la comunidad incrementa la imagen institucional.

2.4.2 AMENAZAS

- 1) La falta de organización en la infraestructura dota de una característica de vulnerable a la seguridad de la información de acuerdo a su calificación.
- 2) Al no existir carrera administrativa el personal no puede desarrollar bien sus aptitudes ni aportar con sus capacidades dentro de la institución.

- 3) Por la falta de canales de comunicación existe vulnerabilidad que la información salga de la institución; y a pesar de ser una entidad única dicha información ocasionaría un caos de prestigio.
- 4) La ausencia de desarrollo institucional ocasionado por el Consejo Provincial no se desenvuelve al igual que otros organismos seccionales.

A continuación se presenta un cuadro de influencia de las debilidades y fortalezas que se han encontrado en la Dirección Financiera y por ende del Consejo Provincial de Cotopaxi, así como también el gráfico de *Espina de Pescado* del FODA con su respectivo análisis y estrategias a considerarse.

Influencia que ejercen la Fortalezas y Debilidades en la Dirección Financiera del Consejo Provincial de Cotopaxi

FO 1,1 4,5 5,6	FA 3,4 1,3
DO 1,1 4,4	DA 2,4 3,5

Cuadro # 2

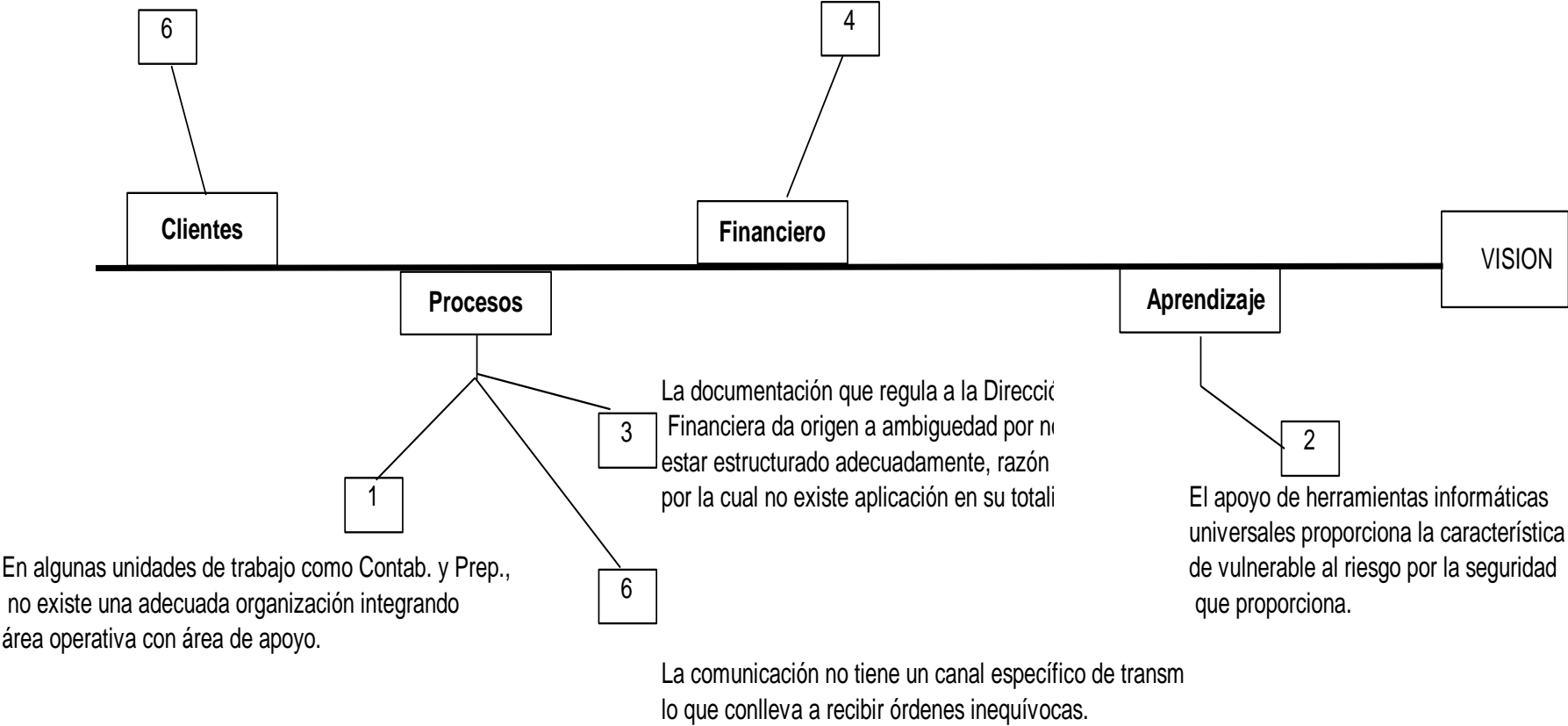
Fuente : Dirección Financiera – Consejo Provincial de Cotopaxi

Elaborado por: VSA.

Espina de Pescado del F.O.D.A

La falta de recursos limita al desarrollo de las unidades de trabajo por consiguiente de la Institución.

La dependencia y pertenencia a sus unidades de trabajo no genera carrera Administrativa.



Análisis de la Espina del F.O.D.A.

- Se presentan mayores inconvenientes en los procesos que maneja la Dirección Financiera, por lo tanto es necesario tomar alguna medida de mejoramiento para combatir este tipo de debilidades.
- Los canales de comunicación deben ser claros y estar encaminados a la realización óptima de todos los procesos que se realice en la Dirección Financiera.
- En lo que se refiere a la documentación que maneja la Dirección Financiera, ésta debe actualizarse continuamente basándose en parámetros de mejoramiento de acuerdo a las necesidades que se presenten.
- Por último la integración de las áreas operativa y de apoyo en la unidad de Contabilidad y Presupuesto debe ser realizada con un mejoramiento en la organización del espacio físico, aprovechando el mismo.

Con el análisis del FODA se logró establecer deficiencias en los procesos de la Dirección Financiera, por lo tanto se sugiere la realización de estrategias para llevar a cabo un mejoramiento de los mismos.

Estrategias de Factibilidad de acuerdo al Análisis del FODA

Por lo mencionado anteriormente, a continuación se detallan las siguientes estrategias:

- La creación de un Manual de Procedimientos en donde se presente en forma clara paso a paso los procesos que se realizan en la Dirección Financiera, dicho manual se describe en el Capítulo IV.
- Con respecto a la documentación, que es otro inconveniente que hay que tomar en cuenta, puesto que si no existen documentos o información actualizada de nada valdría el trabajo que se lleva a cabo ya que no reflejaría una situación real, es necesario establecer una valoración para conocer el funcionamiento de los procesos en todo su ámbito y saber la situación actual de la Dirección Financiera, esta valoración se aconsejaría llevarla a cabo mínimo cada 6 meses; en el Capítulo IV se realiza un informe valorando cada uno de los procesos; este

informe puede servir como instrumento de apoyo en caso de que se quiera aplicar la valoración.

- La falta de integración de las áreas operativa y la de apoyo conduce a una pérdida de tiempo en la realización de los procesos, por lo que se sugiere una organización del espacio físico en un mismo sitio de trabajo para la Unidad de Contabilidad y Presupuestos.

CAPÍTULO III

3. DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DE LAS UNIDADES DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA

3.1 Factores para la realización de un proceso

Para que un proceso se realice de manera eficiente y efectiva se tiene que tomar en consideración los siguientes factores:

- ❖ Funciones
- ❖ Distribución del espacio físico
- ❖ Formularios
- ❖ Recurso humano

3.1.1 FUNCIONES:

En todos los niveles de una entidad, los directivos necesitan planear, organizar, dirigir y controlar diversas actividades, las mismas que cumplirán el objetivo deseado.

Para la realización de estas actividades es necesario la determinación de las funciones que va a desempeñar cada uno de los empleados; éstas son un factor de vital importancia pues indica cómo tiene que ser el desempeño en el puesto de trabajo.

La delimitación de las funciones en las áreas que conforman una empresa debe ser clara y consistente, debe indicar específicamente lo que se requiere de ese empleado, puesto de trabajo o área de la empresa.

Generalmente las funciones se dividen en tres clases :

FUNCIONES INTERPERSONALES.- Las cuales permiten asociarse con la organización, le ayudan al jefe de la unidad a lograr sus objetivos. Estas funciones con frecuencia son rutinarias.

FUNCIONES INFORMATIVAS.- Recibir y comunicar información es tal vez el aspecto más importante de un puesto de trabajo, ya que se necesita información para tomar decisiones correctas.

FUNCIONES DECISIONALES.- Este tipo de funciones permiten emprender una buena idea o proyecto y mejorar la unidad, se pueden resolver problemas cuando las situaciones escapan de su control y permiten asignar recursos cuando amerite el caso.¹²

A continuación se detalla información documentada propia de la Dirección Financiera, en lo que se refiere a funciones, y se inserta un párrafo al final analizando lo encontrado:

A) UNIDAD DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO

La Unidad de Contabilidad y Presupuesto realiza las siguientes funciones:

- Programa, organiza, dirige, ordena y controla todas las actividades contables de la entidad.
- Determina las necesidades presupuestarias de las unidades de la institución.
- Lleva y mantiene sistemas modernos de Contabilidad establecidos por la Contraloría General del Estado.
- Establece sistemas necesarios para una correcta y oportuna utilización de los recursos financieros.
- Elabora estados financieros trimestrales.
- Asesora a directivos a efectos de mejorar la programación presupuestaria.
- Realiza conciliaciones bancarias.
- Administra el archivo de contabilidad.
- Aplica el control interno sobre compromisos, gastos y desembolsos.

• ¹² STONER James, WANKEL Charles, “Administración I” Resumen.

- Lleva la contabilidad presupuestaria de ingresos y egresos en base a los valores efectivos o devengados.

Al realizar un análisis de las funciones de esta unidad se pudo observar que el Orgánico Funcional señala algunas funciones que no pueden considerarse como tales sino que más bien pasan a ser políticas de la institución, como la elaboración de los estados financieros, administración de archivos contables, mantenimiento de sistemas modernos de contabilidad; además se debe considerar que esta unidad no es la encargada de programar y dirigir todas las actividades contables de la entidad, sino que más bien es un trabajo en conjunto de todas las unidades de la Dirección Financiera e incluso de las máximas autoridades.

B) UNIDAD DE TESORERÍA

La Unidad de Tesorería efectúa las siguientes tareas:

- Dirige programas de control previo sobre gastos e ingresos.
- Precautela la correcta recaudación de los fondos del Consejo.
- Ejecuta y evalúa los avances presupuestarios financieros periódicos.
- Verifica que la documentación se halle legalizada y justificada antes de proceder al pago.
- Controla el cumplimiento de normas legales, reglamentarias y procedimientos establecidos por la Contraloría General del Estado.
- Presenta informes periódicos de las actividades realizadas .
- Hace efectivo el cobro de las asignaciones a favor del Consejo.
- Legaliza los cheques para efectuar los pagos.
- Realiza depósitos bancarios conforme dispone la ley.
- Recibe y da aviso a la Dirección Financiera sobre las transferencias oficiales.
- Deposita dentro de 48 horas los ingresos por venta de especies valoradas.
- Cumple con las órdenes de las autoridades del Consejo y las demás previstas en las normas legales con relación a su función.

En el caso de esta unidad las funciones de presentar informes trimestrales, hacer efectivo el cobro de asignaciones, realizar depósitos bancarios conforme

dispone la ley, son igualmente políticas antes que funciones; puesto que se enuncian lo que se debe hacer por obligación general en todas las entidades, en especial las públicas.

C) UNIDAD DE PROVEEDURÍA

Son funciones de la Unidad de Proveduría las siguientes:

- Dirigir, controlar y elaborar programas quincenales, mensuales, trimestrales o anuales de adquisiciones y abastecimiento de bienes muebles, materiales, combustibles, equipos y otros en el mercado local y nacional.
- Elaborar órdenes de pedido.
- Planificar y elaborar el plan anual de adquisiciones del Consejo, en base de las necesidades de los programas de trabajo y presentar al Director Financiero para que se haga constar en el presupuesto tomando en cuenta la incidencia de precios.
- Presentar al Director Financiero informes mensuales de trabajo de la unidad.
- Ejecutar compra de artículos y materiales en las mejores condiciones de calidad y precio.
- Entregar los materiales a bodega, mediante formularios diseñados para este objeto.
- Proveer de combustible y lubricantes al equipo de vehículos y maquinaria del Consejo y llevar un control diario de esta actividad, debiendo informar mensualmente al Director Financiero.
- Cumplir con las demás funciones establecidas en los reglamentos.

Una de las funciones de la Unidad de Proveduría se describe como la dirección, el control y elaboración de programas de abastecimiento, esta unidad puede realizar el control, pero la dirección y elaboración del programa está en manos de todas las unidades de la Dirección, ya que las planificaciones de esta índole se realizan o deben realizarse en conjunto.

D) UNIDAD DE ALMACÉN

La Unidad de Almacén debe cumplir las siguientes funciones:

- Efectuar y realizar la labor de control en la recepción, clasificación, acondicionamiento y despacho de materiales.
- Informar y advertir al Director Financiero, cuando el nivel de existencia de recursos se encuentren a agotarse.
- Atender al público y funcionarios, en la provisión de equipos, útiles, materiales y otros.
- Recibir, inspeccionar, registrar en cantidades y almacenar ordenadamente los materiales y suministros que ingresen a bodega.
- Colaborar con el Proveedor en la preparación del presupuesto de adquisiciones.
- Mantener al día los inventarios permanentes de bodega.
- Egresar los materiales de bodega, previa la legalización de los formularios de pedido de material.
- Mantener la seguridad de la bodega contra riesgos tales como: sustracciones, deterioro, destrucción, etc.
- Cumplir con las demás disposiciones señaladas en la ley.

En esta Unidad existe la función de advertir al Director Financiero el nivel de existencia de recursos, pero hay que recalcar que se necesita informar antes que advertir.

E) UNIDAD DE VALORIZACIÓN Y CATASTROS

La Unidad de Valorización y Catastros realiza las siguientes funciones:

- Establecer la valorización de la contribución especial en mejoras, en las diferentes obras que emprenda el Consejo.
- Elaboración de fichas individuales de los contribuyentes, con la indicación del porcentaje que le toca pagar, adjuntando el plano de la propiedad afectada.
- Emitir los títulos de crédito que facilite el cobro de la tasa.
- Mantener relación permanente con las Registradoras de la Propiedad, para que no se inscriban los títulos de transferencia de dominio de los predios afectados.
- Asesorar al Consejo, sobre la planificación y programación del sistema de recaudación en la contribución de mejoras, para ajustarla al presupuesto de la entidad.

- Presentar al Director Financiero un informe trimestral, sobre las novedades registradas.
- Llevar un inventario de las especies valoradas y bienes muebles confiados a su custodia.
- Preparar el proyecto de ordenanza para la implantación del tributo y elaborar el acta de emisión de títulos.
- Coordinar su acción con la Dirección de Planificación y Obras Públicas para el éxito de su trabajo.
- Cumplir con las demás funciones establecidas en la ley y los reglamentos.

Como se ha venido observando a lo largo del análisis de funciones, esta unidad tiene el mismo problema de confundir principios con funciones, como es el caso de llevar un inventario de especies valoradas y mantener una relación permanente de comunicación con las Registradoras de la Propiedad; ya que si es una institución que maneja Valorización de Catastros está en la obligación de realizar dichas actividades.

3.1.2. DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO FÍSICO:

La expresión “distribución del espacio” se refiere a la disposición física de los puestos de trabajo, de sus componentes materiales, y a la ubicación de las instalaciones para la atención y servicio al personal y público.

Una buena distribución del espacio físico permite la circulación de las personas, la realización, supervisión y flujo racional de las actividades laborales, así como el uso de los materiales necesarios para el mismo, reduciendo el tiempo y el costo para llevarlos a cabo.

En el caso de la Dirección Financiera cada Unidad tiene su propia oficina. La Unidad de Contabilidad posee la oficina más grande separado en tres partes: la primera el cuarto de archivos, la segunda el despacho del jefe de la Unidad y la tercera donde se encuentra el resto de empleados. Esta oficina tiene una mala

distribución puesto que el área que se destina para el archivo se podría reducir y organizar mejor a los empleados.

La Unidad de Proveduría es una sola oficina en donde trabaja el jefe de la Unidad y su asistente, tiene comodidad y el espacio es suficiente.

La Unidad de Tesorería cuenta con una sola oficina con una distribución más o menos adecuada. No está organizada de acuerdo a las actividades que se realizan, pero el espacio es suficiente.

La Unidad de Almacén se ubica en una sola oficina que la comparten el guardalmacén y su ayudante, con un espacio deficiente para la cantidad de bienes y enseres que se tienen almacenados.

3.1.3 FORMULARIOS :

“Es una herramienta o medio de comunicación escrito normalmente impreso a través de un instrumento de reproducción gráfica, que por lo general contiene información fija escrita y espacio para información variable”.

En el momento en que los formularios o formas se completan o se llenan en su totalidad con la información requerida pasa a ser un documento, el cual se constituye en una fuente de información para efectos legales o de consulta.

Además los formularios representan el vehículo de transmisión de datos e información empresarial más sencillo, claro y funcional, toda vez que permiten ordenar, sistematizar y orientar el manejo de cualquier otro recurso en términos escritos.

Para el diseño de los formularios se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- 1) **Diseño uniforme.-** El diseño de los formularios hay que realizarlo en papel tamaño A4, con el fin de evitar desperdicio de papel.
- 2) **Datos generales estándar.-** Aquí se deberá procurar que tanto el logotipo como los datos generales, como por ejemplo la razón social, el giro de la misma, etc.,

se ubique en todas de manera uniforme, preferiblemente en el ángulo superior izquierdo de las formas o en otro sitio del documento.

- 3) **Facilidad en la identificación de datos.-** Los datos que se anoten dentro de un formulario deben contar con el espacio suficiente para anotar la información que se requiere a través de ella. Es decir tendrá una distribución estética y armoniosa para que los datos sean rápidamente identificados, se deberá seguir un orden lógico de información empezando desde el nombre de la empresa, fecha, nombre del documento, hasta las firmas de responsabilidad.
- 4) **Título.-** Todo formulario debe contener un título, o el título que se otorgue a cualquier formulario debe expresarse con toda claridad.
- 5) **Presentación secuencial de los datos.-** Los datos o la información que se requiere llenar en los formularios debe presentarse secuencialmente, permitiendo que un formulario se llene sin dificultad y no se tenga que volver a una parte anterior del formulario cuando se esté finalizando el mismo.
- 6) **Instrucciones.-** Cuando el formulario requiera instrucciones para su llenado, éstas deberán anotarse con toda la claridad posible y al inicio del mismo, nunca a la mitad o al final del formulario.
- 7) **Archivo.-** Este punto es clave para el diseño del formulario, tomado en cuenta la manera en que se va a archivar el mismo, ya que las perforaciones que sufre pueden invalidar cierta información importante que al perderse difícilmente permitirá la consulta de esos datos de una forma óptima. En el lugar en que se realizaría las perforaciones es conveniente dejar un espacio para no dañar la información del formulario.
- 8) **Número de copias necesarias.-** Cuando en un formulario se utiliza un original y varias copias, se debe a que algunas van dirigidas a diversas áreas de la organización, para que en base a éstas se tome alguna decisión. Aquí hay que tomar muy en cuenta que las copias que reciben algunas áreas sirvan para tomar una decisión, en caso contrario no tiene sentido su recepción, por lo que el número de copias serán las realmente necesarias para evitar los altos costos en su confección.

Los requisitos que deben cumplir los formularios son los siguientes:

- (a) Numeración
- (b) Que contenga todos los datos necesarios para facilitar el control.
- (c) Redacción clara, sin errores.
- (d) Además del original, emitir las copias necesarias.
- (e) Poseer las firmas.

Los formularios que utiliza la Dirección Financiera cumplen con los requisitos antes mencionados, mantienen un control adecuado en la forma en que son llevados, pero necesitan actualización del año en algunos casos como por ejemplo las órdenes de pedido, además es necesario que lleven una adecuada codificación. (Ver Anexo N° 1)

3.1.4 RECURSO HUMANO:

El recurso humano es el grupo de personas capacitado, dispuesto y deseoso de contribuir a los objetivos de una organización.

Las organizaciones poseen un elemento en común, todas están integradas por personas. Puesto que ellas con su gran variedad de conocimientos, capacidades y habilidades llevan a cabo los avances, logros y errores de una organización, no es exagerado afirmar que el elemento humano constituye el recurso más apreciado de la misma.

El recurso humano orientado a los procesos podrá trabajar en armonía con los equipos porque cuenta con las herramientas correctas para funcionar de esa manera. Aumenta sus habilidades, incluyendo sus habilidades analíticas e interpersonales, en lenguaje común, a través de la organización, se aprecian las necesidades de los demás y se tiene una mejor comprensión de cómo encajan las cosas.

A) UNIDAD DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO

Esta Unidad debe estar desempeñada por un Contador Público Federado y de preferencia por un egresado de Administración y Auditoría, con suficiente experiencia, quien desempeñará la Jefatura de Contabilidad.

Es designado por el Prefecto y depende administrativamente del Director Financiero.

En la actualidad esta Unidad cuenta con:

- Jefe de Contabilidad
- 4 Contadores

B) UNIDAD DE TESORERÍA

La Unidad de Tesorería igualmente debe estar desempeñada por un Contador Público Federado, es nombrado por el Prefecto y depende administrativamente del Director Financiero.

Esta Unidad se encuentra integrada actualmente por:

- Tesorero
- Pagador
- 2 Asistentes Administrativos

C) UNIDAD DE PROVEEDURÍA

La Unidad de Proveduría debe dirigirla un Contador Público Federado, que será nombrado por el Prefecto y dependerá administrativamente del Director Financiero.

Esta Unidad se encuentra actualmente conformada por:

- Proveedor
- Asistente Administrativo

D) UNIDAD DE ALMACÉN

Esta Unidad debe estar a cargo de un profesional que tenga título de Contador Público Federado, con suficiente experiencia en labores de almacén y en manejo de personal.

Es designado por el Prefecto y depende administrativamente del Director Financiero.

En la actualidad esta Unidad cuenta con:

- Guardalmacén
- Ayudante de Bodega

E) UNIDAD DE VALORIZACIÓN Y CATASTROS

Esta Unidad administrativamente depende del Director Financiero, debe desempeñarla un Ingeniero Civil con suficiente experiencia. Es designado por el Prefecto.

En la actualidad esta Unidad del Consejo Provincial se encuentra recién en proceso de creación, por esta razón no existe personal trabajando en la misma.

A continuación se presenta un cuadro en el cual se puede establecer un análisis de los distintos cargos que posee la Dirección Financiera, así como también las personas que los desempeñan en número y con su respectiva profesión, además se realizan observaciones para cada puesto de trabajo.

**Cuadro de Análisis del Recurso Humano de la Dirección
Financiera del Consejo Provincial de Cotopaxi**

Ord.	Profesional	Cargo	Estimado # Profesionales	Existencia # Profesionales	Observaciones
1	Bachiller en Contabilidad	Jefe Contabilidad	1	1	Para ejercer este cargo se necesita un persona con una mayor preparación académica, claro que la persona que desempeña este cargo cuenta con años de experiencia, pero siempre es necesario actualizarse.
2	Bachiller en Contabilidad	Contadoras	3	4	De igual manera es necesario capacitación o darles oportunidad a los empleados de continuar con sus estudios y preparación.
3	Licenciado en Auditoría	Tesorero	1	1	La persona que desempeña este cargo tiene una adecuada preparación, además tienen un alto espíritu colaborador.
4	Licenciada Administración	Pagadora	1	1	Tiene experiencia en el trabajo que realiza, pero considera que tiene que actualizarse en ciertos campos.
5	Bachiller	Asis. Tesorería	1	2	Sus conocimientos no guarda relación con el trabajo que desempeña, necesita una mayor capacitación.
6	Ingeniero Comercial	Proveedor	1	1	Posee un Título profesional ajustado a los requerimientos de la Unidad de Proveeduría, es una persona joven con iniciativa y debe ser aprovechada para implantar nuevas ideas.
7	Bachiller	Asis. Proveeduría	1	1	Su título no tiene relación con el puesto de trabajo, pero lo desempeña correctamente.
8	Bachiller	Guardalmacén	1	1	Los años de experiencia en un mismo de trabajo lo han llevado a dominar cada una de las actividades al él encomendadas.
9	Bachiller	Asistente Bodega	1	1	De igual manera tiene mucha experiencia en su trabajo.

Cuadro # 3

Fuente : Dirección Financiera del Consejo Provincial de Cotopaxi

Elaborado por : VSA.

3.2 Descripción de los procesos

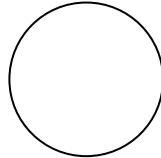
3.2.1 DIAGRAMAS DE PROCESOS:

Un diagrama de procesos es la representación gráfica o visual de la secuencia de etapas o fases de un proceso. Consiste en identificar y enlistar las actividades y operaciones detalladamente de un proceso, en un formulario según el tipo de actividad de que se trate. El resultado es una lista completa de las actividades en

orden y en tiempo de ejecución, proporcionando una herramienta para el análisis y crítica posterior.¹³

La simbología que se utiliza en este diagrama es la siguiente:

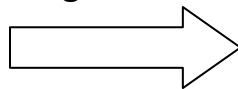
Operación.- Actividad que implica la transformación o modificación de las características físicas o químicas de un producto o servicio.



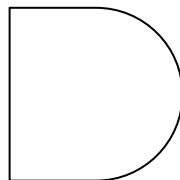
Inspección.- Actividad de comprobación o verificación de la calidad y/o cantidad de los elementos de un producto o servicio.



Transporte.- Actividad de movimiento físico de los empleados, material o equipo de un lugar a otro; es decir el desplazamiento de los elementos usados dentro de un proceso desde el lugar de origen hasta el lugar de destino.

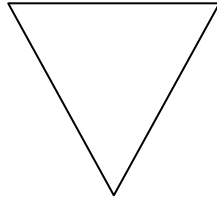


Demora.- Es cualquier retraso que no se encuentra planeado y que incide dentro del producto o servicio que se trata de brindar al usuario. También es cuando algo permanece ocioso, en espera de que alguien intervenga.



Almacenamiento.- Actividad que indica un objeto, documento o información, que es guardado dentro de un archivo y protegido contra el movimiento sin autorización.

¹³ HALL Richard. "Organización de Empresas y Procesos". Editorial Dossat. Resumen.



Los procesos que se encontraron en la Dirección Financiera se diagraman a continuación:

DIAGRAMA # 01	HOJA# 01	R E S U M E N						
		ACTIVIDAD		TIEMPO	DISTANCIA			
Producto/Material/Hombre		OPERACION	○	145268				
ACTIVIDAD: Proceso Cuentas por Pagar		TRANSPORTE	⇒	291	28.20 m			
LUGAR: Departamento Financiero		DEMORA	○	142500				
		INSPECCION	□	142500				
		ALMACENAMIENTO	▽	0				
DESCRIPCION	○	⇒	○	□	▽	CANTIDAD	DISTANCIA	TIEMPO
Auxiliar de Contabilidad								
Recibe documentos	●	⇒	○	□	▽			30 seg
Registra documentos	●	⇒	○	□	▽			89 seg
Envía documentos	○	⇒	○	□	▽		3.20 m	27 seg
Jefe Financiero								
Recibe documentos	●	⇒	○	□	▽			35 seg
Revisa y autoriza, documentos	●	⇒	●	■	▽			35000 seg
Envía documentos	○	⇒	○	□	▽		3.20 m	35 seg
Auxiliar de Contabilidad								
Recibe documentos	●	⇒	○	□	▽			24 seg
Registra doc. List ctas. x pagar	●	⇒	○	□	▽			150 seg
Elabora afectación Presupuet.	●	⇒	○	□	▽			210 seg
Envía doc. List.ctas x pagar.	○	⇒	○	□	▽		3.20 m	35 seg
Jefe Financiero								
Recibe documentos	●	⇒	○	□	▽			29 seg
Revisa y autoriza el pago	●	⇒	●	■	▽			4500 seg
Envía documentos	○	⇒	○	□	▽		3.20 m	30 seg
Auxiliar de Contabilidad								
Recibe documentos	●	⇒	○	□	▽			20 seg
Registra datos en Libros	●	⇒	○	□	▽			226 seg
Elabora Comp. De pago	●	⇒	○	□	▽			120 seg
Envía documentos	○	⇒	○	□	▽			6 seg
Jefe de Contabilidad								
Recibe documentos	●	⇒	○	□	▽			14 seg
Revisa y Firma Comp. Pago	●	⇒	●	■	▽			42000 seg
Envía documentos	○	⇒	○	□	▽		3.2 m	37 seg
Jefe Financiero								
Recibe documentos	●	⇒	○	□	▽			18 seg
Autoriza y Firma Comp. Pago	●	⇒	●	■	▽			37000 seg
Envía documentos	○	⇒	○	□	▽		3.2 m	32 seg
Auxiliar de Contabilidad								
Recibe documento	●	⇒	○	□	▽			29 seg
Registra en Aux. Ctas x pagar	●	⇒	○	□	▽			700 seg
Elabora Cheque	●	⇒	○	□	▽			1050 seg
Envía Documentos	○	⇒	○	□	▽		9 m	63 seg
Tesorero								
Recibe Cheq. Y Comp.pago	●	⇒	○	□	▽			21 seg
Revisa y Firma documentos	●	⇒	●	■	▽			24000 seg
Envía documentos	○	⇒	○	□	▽			6 seg
Pagadora								
Recibe documentos	●	⇒	○	□	▽			3 seg
SUBTOTAL							28.2 m	145.559 seg

Diagrama de Flujo Cuentas por Pagar

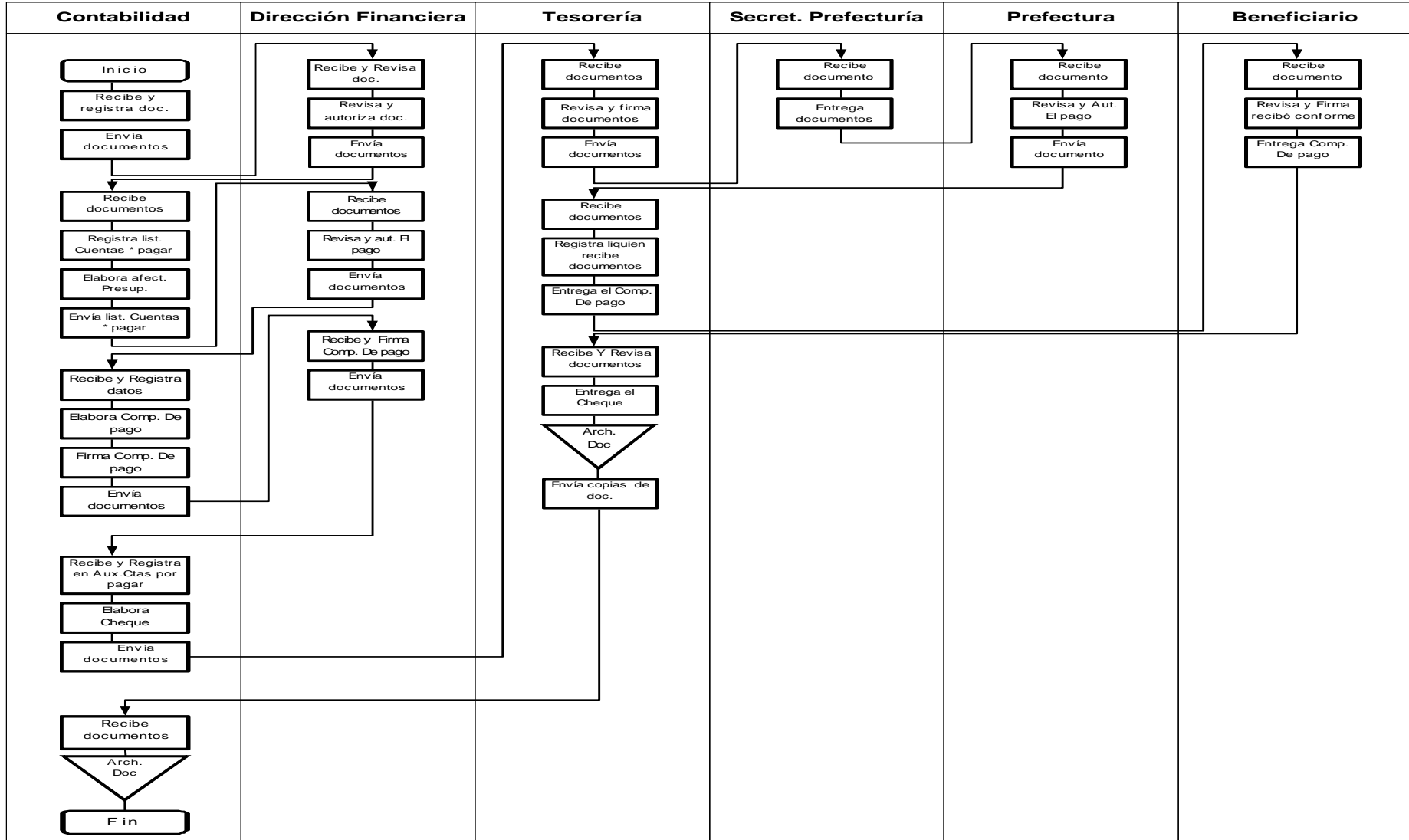


Diagrama N° 3		Hoja N° 2			Resumen			
Producto/Material/Hombre					Actividad		Tiempo	Distancia
Proceso					Operación	○	6181 Seg.	
Actividad					Transporte	⇒	139 Seg.	21.60 m
Proceso Compra de Materiales					Demora	⊐	7840 Seg.	
Lugar Departamento Financiero					Inspección	□	1990 Seg.	
					Almacenamiento	▽	2281 Seg.	
DESCRIPCION	○	⇒	⊐	□	▽	CANTIDAD	DISTANCIA	TIEMPO
Tesorero								
Recibe documentos	●	⇒	⊐	□	▽			2 Seg.
Revisa y Firma documentos	●	⇒	■	■	▽			540 Seg.
Entrega documentos	○	⇒	⊐	□	▽			3 Seg.
Pagador								
Recibe documentos	●	⇒	⊐	□	▽			4 Seg.
Revisa el documentos	●	⇒	⊐	□	▽			44 Seg.
Archiva Copia Comp. Egreso	○	⇒	⊐	□	▼			69 Seg.
Envía Cheque y Comp. Egres.	○	⇒	⊐	□	▽		8.5 m	43 Seg.
Asistente de Proveduría								
Recibe documentos	●	⇒	⊐	□	▽			6 Seg.
Realiza la compra de material	●	⇒	■	□	▽			2700 Seg.
Envía Factura y Comp. Egre.	○	⇒	⊐	□	▽		1,1	8 Seg.
Auxiliar de Contabilidad								
Recibe documentos	●	⇒	⊐	□	▽			3 Seg.
Archiva fact. y egreso de caja								
y copia del Comp.Retención	○	⇒	⊐	□	▼			112 Seg.
Realiza el ingreso de Materi.	●	⇒	⊐	□	▽			140 Seg.
Registra el Ingreso de Mater.	●	⇒	⊐	□	▽		12 m	101 Seg.
Envía Copia de Ingreso	○	⇒	⊐	□	▽			88 Seg.
Guardalmacén								
Recibe Copia de Ingreso mat.	●	⇒	⊐	□	▽			20 Seg.
Recibe los Materiales	●	⇒	■	□	▽			1050 Seg.
Realiza Verificación de Mat.	●	⇒	■	■	▽			1450 Seg.
Registra el Ingreso de Mater.	●	⇒	⊐	□	▽			129 Seg.
Almacena los Materiales	○	⇒	⊐	□	▼			2100 Seg.
TOTALES	○	⇒	⊐	□			60.10 m	3 d:4h:18m:33s

Diagrama de Flujo Compra de Materiales

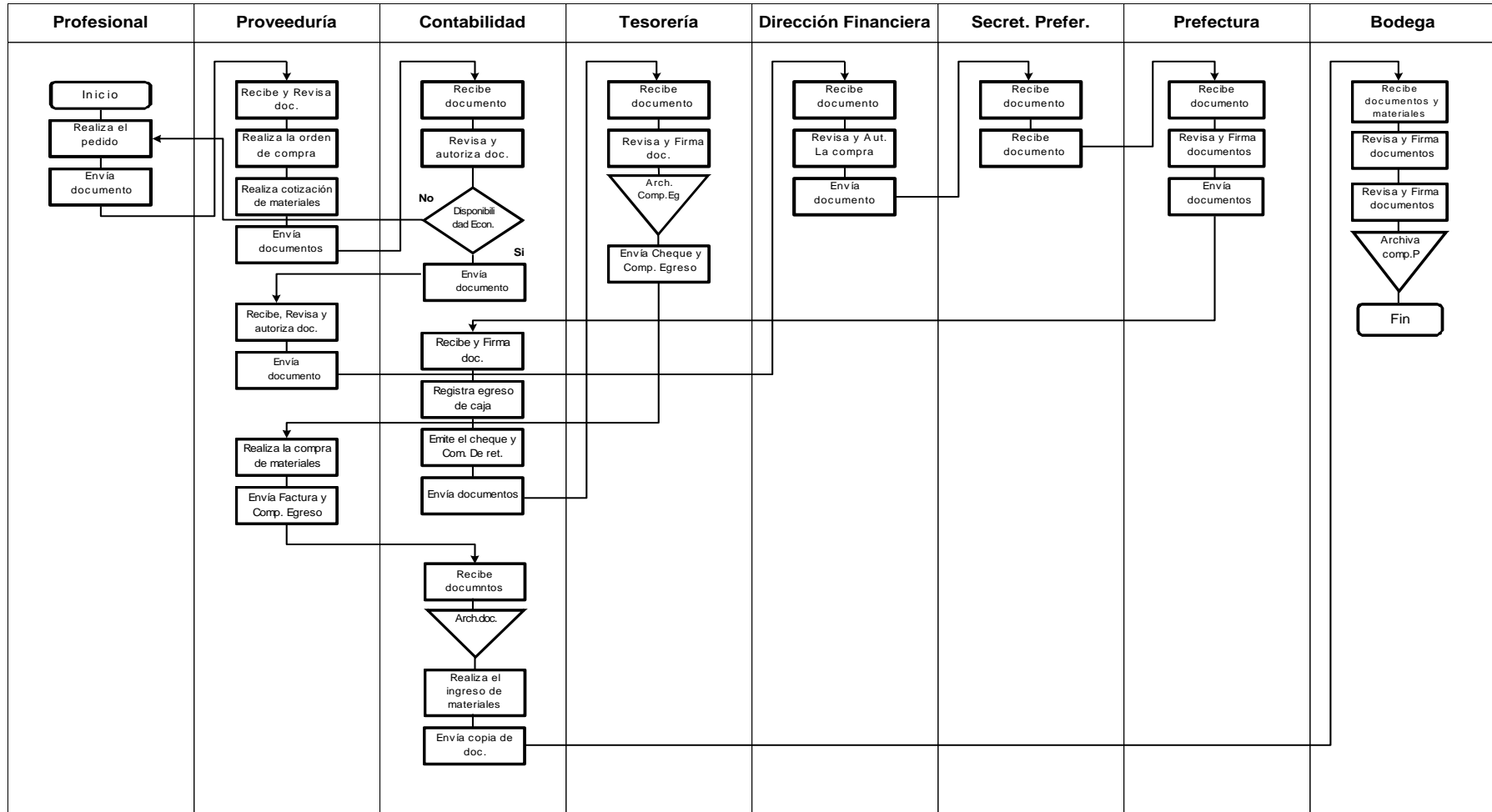


Diagrama N°2		Hoja N° 1		Resumen			
Producto/Material/Hombre		Actividad			Tiempo	Distancia	
Proceso		Operación		○	48073 Seg.		
Actividad		Transporte		⇒	398 Seg.	42,4	
Proceso Egresode Materiales de Bodega		Demora		□	46846 Seg.		
Lugar Departamento Financiero		Inspección		□	44681 Seg.		
		Almacenamiento		▽	174 Seg.		
DESCRIPCION	○	⇒	□	▽	CANTIDAD	DISTANCIA	TIEMPO
Profesional							
Realiza la Orden de Pedido	●	⇒	□	▽			150 Seg.
Envía documento	○	⇒	□	▽			30 Seg.
Guardalmacén							
Recibe documentos	●	⇒	□	▽			32 Seg.
Revisa el stock del pedido	●	⇒	■	▽			135 Seg.
Realiza Comp- de Egreso	●	⇒	□	▽			300 Seg.
Envía documentos	○	⇒	□	▽		12 m	90 Seg.
Jefe de Contabilidad							
Recibe documentos	●	⇒	□	▽			60 Seg.
Revisa y Autoriza Doc.	●	⇒	■	▽			851 Seg.
Envía documento	○	⇒	□	▽		3.20 m	30 Seg.
Jefe Financiero							
Recibe documentos	●	⇒	□	▽			62 Seg.
Revisa y Firma Documentos.	●	⇒	■	▽			43200 Seg.
Envía documentos	○	⇒	□	▽		3.20 m	60 Seg.
Auxiliar de Contabilidad							
Recibe documentos	●	⇒	□	▽			32 Seg.
Registra el Egreso de mat.	●	⇒	□	▽			219 Seg.
Envía documentos	○	⇒	□	▽		12 m	78 Seg.
Guardalmacén							
Recibe documentos	●	⇒	□	▽			90 Seg.
Revisa y Firma Comp. Egreso	●	⇒	■	▽			450 Seg.
Despacha los materiales	●	⇒	□	▽			960 Seg.
Entrega el comp. De egreso	●	⇒	□	▽			45 Seg.
Profesional							
Recibe documento y material.	●	⇒	□	▽			1250 Seg.
Revisa y Firma Comp. Egre.	●	⇒	■	▽			45 Seg.
Envía documento	○	⇒	□	▽			20 Seg.
Guardalmacén							
Recibe documento	●	⇒	□	▽			15 Seg.
Registra el egreso de material	●	⇒	□	▽			150 Seg.
Archiva Copia del Egreso	○	⇒	□	▽			105 Seg.
Envía (Original Comp.de Egre	○	⇒	□	▽		12 m	90 Seg.
Auxiliar de Contabilidad							
Recibe Documento	●	⇒	□	▽			27 Seg.
Archiva documento.	○	⇒	□	▽			69 Seg.
TOTALES						42.40 m	2 d:2H:17m:33s

Diagrama de Flujo Egreso de Materiales de Bodega

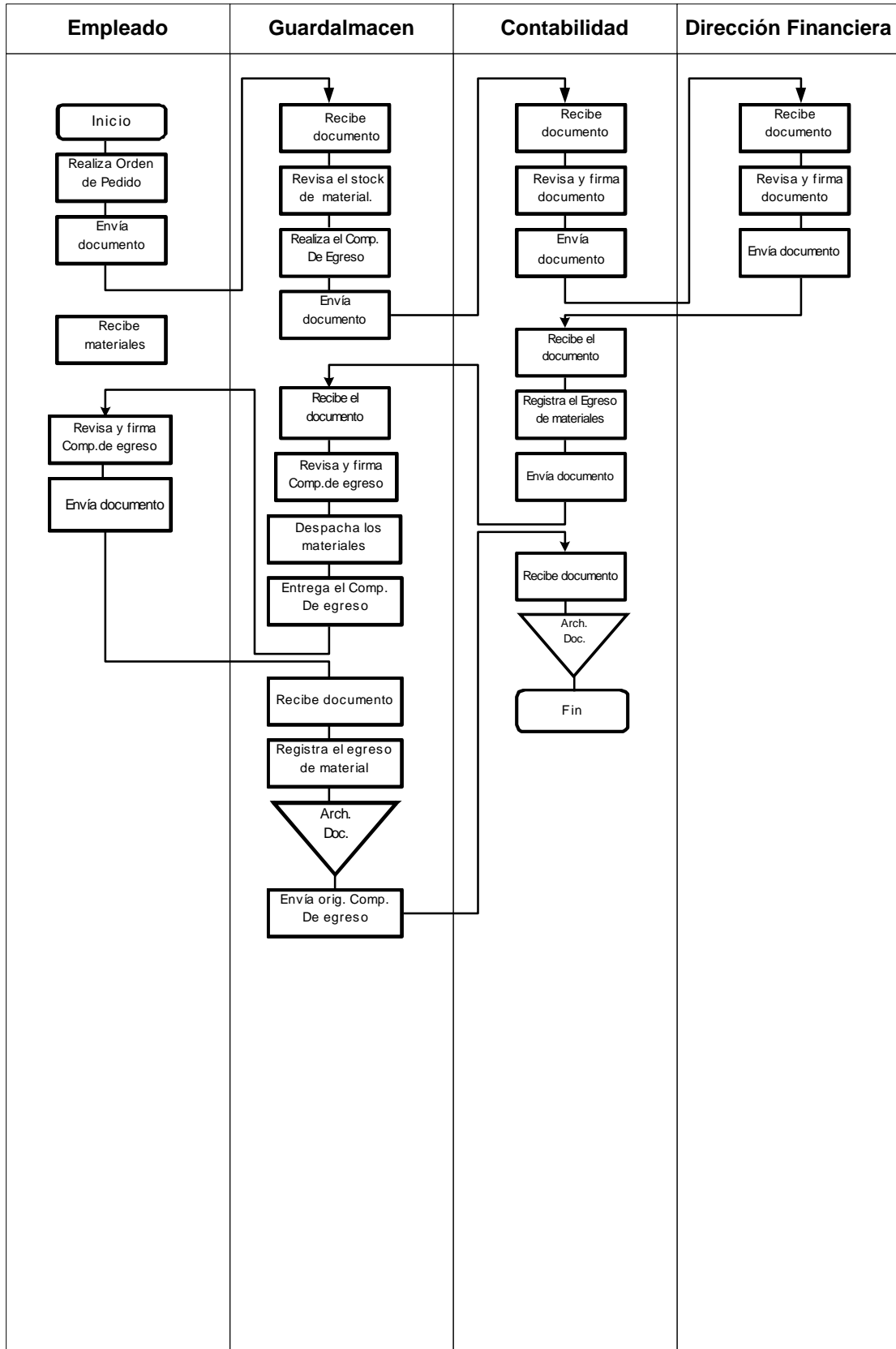
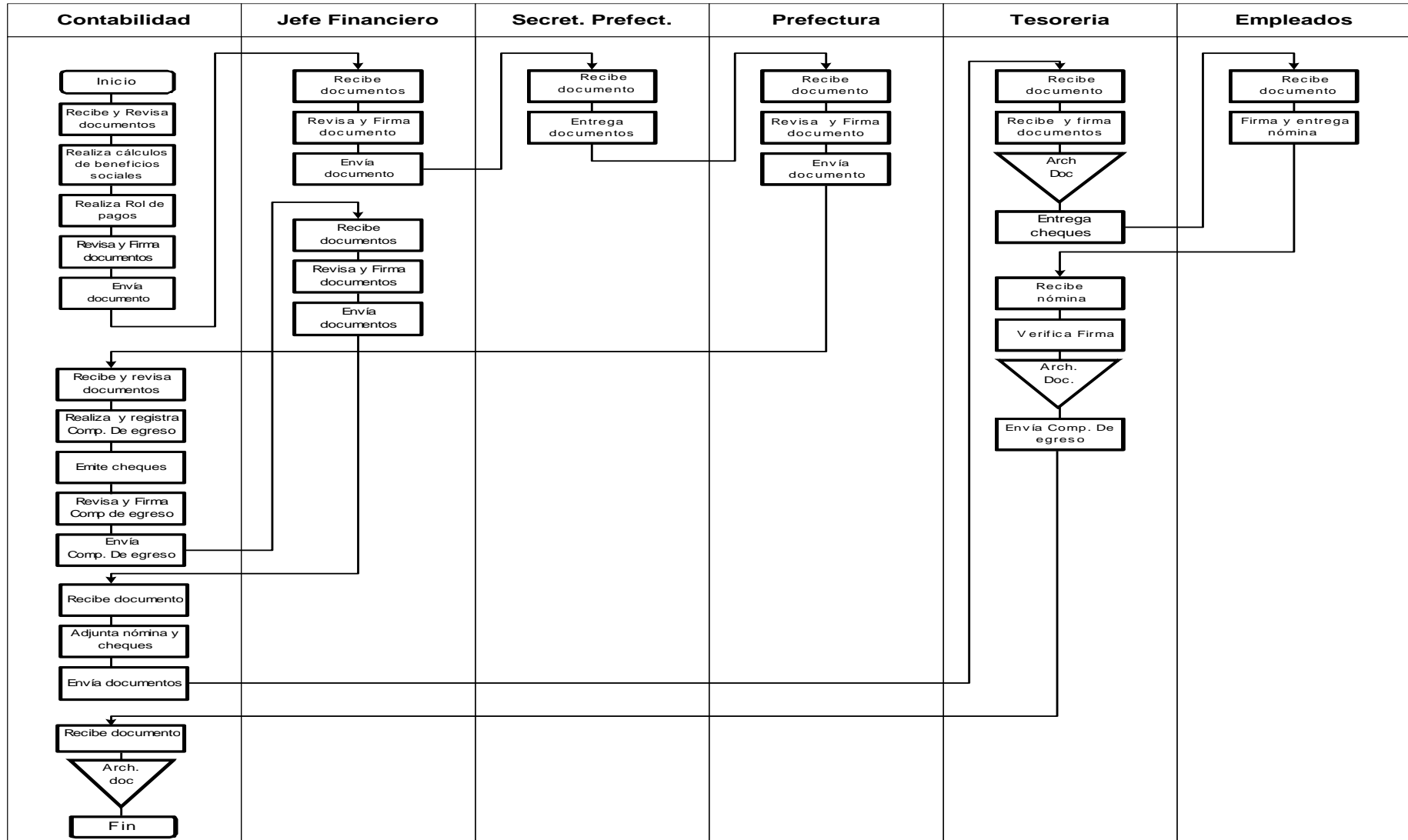


Diagrama N° 4		Hoja N° 1		Resumen				
Producto/Material/Hombre				Actividad		Tiempo	Distancia	
Proceso				Operación	○	126617 Seg.		
Actividad				Transporte	⇒	319 Seg.	43.4 m	
Proceso Asignaciones para contratos				Demora	□	125100Seg.		
Lugar Departamento Financiero				Inspección	□	125339 Seg.		
				Almacenamiento	▽	0 Seg.		
DESCRIPCION	○	⇒	□	▽		CANTIDAD	DISTANCIA	TIEMPO
Profesional								
Entrega Planilla para pag.de obra	●	⇒	□	▽				45 Seg.
Auxiliar de Contabilidad								
Recibe documento	●	⇒	□	▽				6 Seg.
Revisa documento	●	⇒	■	▽				60 Seg.
Registra los valores - garantías	●	⇒	□	▽				230 Seg.
Registra los porcent.-impuestos	●	⇒	□	▽				125 Seg.
Verifica Disponibilidad Presup.	●	⇒	■	▽				154 Seg.
Realiza Orden de egreso	●	⇒	□	▽				76 Seg.
Coloca Visto Bueno	●	⇒	□	▽				12 Seg.
Envía Documento	○	⇒	□	▽			3.20 m	36 Seg.
Jefe Financiero								
Recibe documento	●	⇒	□	▽				16 Seg.
Revisa y autoriza Doc.	●	⇒	■	▽				37600 Seg.
Envía Documento	○	⇒	□	▽				56 Seg.
Jefe de Contabilidad								
Recibe documento	●	⇒	□	▽			3.20 m	30 Seg.
Revisa y autoriza Doc.	●	⇒	■	▽				27900 Seg.
Entrega documento	●	⇒	□	▽				29 Seg.
Auxiliar de Contabilidad								
Recibe documento	●	⇒	□	▽				12 Seg.
Realiza registro de egreso	●	⇒	□	▽				156 Seg.
Realiza afectación Presup.	●	⇒	□	▽				123 Seg.
Emite Cheque y Comp pago.	●	⇒	□	▽				234 Seg.
Envía documentos	○	⇒	□	▽			9 m	59 Seg.
Tesorero								
Recibe documentos	●	⇒	□	▽				46 Seg.
Revisa y Firma documentos	●	⇒	■	▽				5600 Seg.
Envía documentos	○	⇒	□	▽			14 m	79 Seg.
Secretaria del Prefecto								
Recibe documentos	●	⇒	□	▽				13 Seg.
Entrega documentos	●	⇒	□	▽				25 Seg.
Prefecto								
Recibe documentos	●	⇒	□	▽				30 Seg.
Revisa y Firma documentos	●	⇒	■	▽				54000 Seg.
Envía documentos	○	⇒	□	▽			14 m	89 Seg.
Pagador								
Recibe documentos	●	⇒	□	▽				15 Seg.
Registra en el listado contratistas	●	⇒	□	▽				46 Seg.
Verific doc. Profesional	●	⇒	■	▽				25 Seg.
Entrega Comp. Pago	●	⇒	□	▽				9 Seg.
SUBTOTAL							43.40 m	127736 Seg.

Diagrama N° 4		Hoja N° 2		Resumen				
Producto/Material/Hombre		Actividad			Tiempo	Distancia		
Proceso		Operación		○	69 Seg.			
Actividad		Transporte		⇒	42 Seg.	9 m		
Proceso Asignaciones para contratistas		Demora		▷	0 Seg.			
Lugar Departamento Financiero		Inspección		□	22 Seg.			
		Almacenamiento		▽	177 Seg.			
DESCRIPCION	○	⇒	▷	□	▽	CANTIDAD	DISTANCIA	TIEMPO
Profesional								
Recibe Documentos	●	⇒	▷	□	▽			5 Seg.
Revisa y Firma Comp. De pago	●	⇒	▷	■	▽			17 Seg.
Entrega Comp. De pago	●	⇒	▷	□	▽			6 Seg.
Pagador								
Recibe Documento	●	⇒	▷	□	▽			7 Seg.
Revisa comp. De pago	●	⇒	▷	■	▽			5 Seg.
Entrega el Cheque	●	⇒	▷	□	▽			10 Seg.
Archiva Copia (Comp. Pago)	○	⇒	▷	□	▽			79 Seg.
Envía Copias (comp. Pago-cheq)	○	⇒	▷	□	▽		9 m	42 Seg.
Auxiliar de Contabilidad								
Recibe documentos	●	⇒	▷	□	▽			19 Seg.
Archiva documentos	○	⇒	▷	□	▽			98 Seg.
TOTALES							52.40 m	5d:1h:10m.9ss

Diagrama de Flujo Pago de Nómina



En el diagnóstico realizado a los procesos existentes en la Dirección Financiera se pudo observar la demora que existe en el momento en que son revisados o controlados por los distintos jefes. Además a esto se suma el excesivo control de los mismos procesos lo que da como resultado una pérdida de tiempo que es perjudicial para la optimización del trabajo.

CAPITULO IV

4. ESTABLECIMIENTO DE ESTANDARES Y PARAMETROS PARA LA REALIZACION Y EVALUACION DE LOS PROCESOS DE LA DIRECCION FINANCIERA.

Para la determinación de los procedimientos que se llevarán a cabo en la Dirección Financiera es necesario conocer las definiciones de estandarización y los pasos que se deben seguir para lograr el fin deseado.

“La estandarización de procesos consiste en la definición de la documentación que cubre el proceso; es decir estandarizar es una forma sencilla para realizar y hacer una actividad de modo que todos los empleados la lleven a cabo del mismo modo todas las veces”.¹⁴

Por esta razón la documentación necesaria para la realización de un proceso es la siguiente:

- Instrucciones de trabajo “paso a paso”, que indican exactamente en que secuencia debe realizarse cada actividad y en que Unidad.
- Instrucciones de inspección que especifica en que punto exacto se debe realizar un control de actividades.
- Un plan de entrenamiento que defina las técnicas básicas y el ejercicio específico de tareas que debe suministrarse a los empleados antes de llevar a cabo una actividad.

Por esta razón la estandarización de procesos es un trabajo de vital importancia para verificar que todos los empleados actuales y futuros, utilicen las mejores formas para llevar a efecto actividades relacionadas con el proceso.

Cuando cada persona realiza de manera diferente su trabajo, es casi imposible efectuar mejoramientos importantes dentro del proceso; la estandarización es uno de los primeros pasos para mejorar cualquier proceso.

¹⁴ HARRINGTON James, “Mejoramiento de los Procesos de la Empresa”.

La estandarización se logra mediante el uso de procedimientos acertados, los cuales deben:

- Ser realistas mediante un análisis cuidadoso
- Definir responsabilidades
- Establecer límites de autoridad
- Cubrir situaciones de emergencia
- No estar expuestos a diferentes interpretaciones
- Ser de fácil comprensión
- Explicar cada uno de los documentos, sus objetivos y su utilización
- Definir requisitos de entrenamiento
- Establecer estándares mínimos de desempeño

Estos procedimientos deben estar documentados literal y gráficamente.

El personal debe recibir copias y posteriormente debe entrenarse en los procedimientos, los mismos que tienen que ser revisados y actualizados con regularidad.

Los estándares también establecen límites de autoridad y responsabilidad que deben comunicarse a los empleados. La estandarización requiere que la documentación indique cómo va a efectuarse el proceso, que entrenamiento requiere el personal y en que consiste el desempeño aceptable.

Con la estandarización de procesos se quiere lograr un mejoramiento para satisfacer las necesidades de la organización, de tal manera que se logre estabilidad y equilibrio en la parte operativa administrativa.

4.1 Elaboración de registros oficiales:

La elaboración de registros oficiales o Manuales, permiten tener una fuente de información sobre las distintas actividades que realiza una organización, además sirven de ayuda para hacer efectivos los procesos y elimina personas indispensables en ciertos casos.

Los Manuales son documentos que contienen la descripción de la organización, sus características, además se refleja la división del trabajo. Son documentos muy importantes en el desarrollo de las actividades de la empresa, razón por la cual es necesario conocer cuales son las ventajas y desventajas que ofrecen.¹⁵

VENTAJAS :

- Los manuales facilitan la aplicación de los modelos.
- Evitan discusiones y mal entendidos
- Aseguran continuidad y coherencia en las prácticas y normas a través del tiempo, ya que los procedimientos adoptados por la organización son definidos por el manual y no por las personas que los realizan, el cambio de éstas no afecta la vigencia de aquellos.
- Son herramientas útiles en el entrenamiento y capacitación de nuevos empleados, incluyendo todos aquellos que, perteneciendo a la organización, ascienden de categoría o son asignados a cumplir funciones en otros sectores de la misma.
- Aumentan la eficiencia en la realización de actividades.
- Su utilización trae consigo importantes reducciones de tiempo inactivo.
- Son una guía de trabajo efectivo y un valioso elemento de consulta.
- Incentivan la moral del empleado, ya que al ubicar su actividad dentro del procedimiento, le permite ver cómo contribuye a la obtención de su objetivo.
- Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento por parte del supervisor se puede circunscribir al control por excepción, es decir, actuar exclusivamente ante las cosas que salen del circuito normal.
- Son un elemento importante de revisión y evaluación objetiva de las prácticas institucionalizadas.
- Son la base fundamental para Auditorías, Planificaciones, Evaluaciones, Procesos de Retroalimentación etc.
- No existen indispensables.

¹⁵ MED , Educación a Distancia – ESPE. “Organización y Métodos”.

- Al estar claramente establecido por escrito qué es lo que hay que hacer, existe una mayor predisposición por parte del personal a asumir responsabilidades.
- Son un legado histórico de la evolución administrativa de la empresa o institución.
- Son un freno importante para la improvisación, en sus distintas manifestaciones.
- Posibilitan un ahorro de tiempo, al evitar las preguntas de rutina, ya que la respuesta rápida a las mismas se obtiene a través de la lectura del manual.

DESVENTAJAS :

- Su mala o poco cuidadosa preparación trae serios inconvenientes en el normal desenvolvimiento de las operaciones.
- El costo de confección y de revisión puede ser alto.
- Si no se les actualiza permanentemente, pierden vigencia con rapidez
- Incluye sólo los aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia para la vida de la misma es notoria.
- QUITAN discreción al personal, convirtiéndose, muchas veces, en un freno para la iniciativa individual.

Los manuales para su adecuada utilización tienen que cumplir con los siguientes requisitos:

- Su preparación debe tener por objeto la satisfacción de una necesidad real.
- Una diagramación y redacción clara y sencilla.
- Su utilización debe ser racional y que se actúe con flexibilidad cuando las circunstancias así lo requieran.
- Tiene que revisarse continuamente su contenido, con el objeto de mantenerlo actualizado.
- Se debe instruir al personal en su utilización, para obtener los mejores resultados de su contenido.

Existen diferentes tipos de Manuales, pero los más utilizados son los siguientes:

- A. Manual de Organización
- B. Manual General de Políticas
- C. Manual de Procedimientos
- D. Manual del Empleado

Para lograr nuestro objetivo utilizaremos el Manual de Procedimientos, que es un detalle analítico de los procesos a través de los cuales se canaliza la actividad de la organización o departamento.

4.1.1 Procedimientos para la realización de procesos de la Dirección Financiera en las Unidades de:

- a) Contabilidad y Presupuestos
- b) Tesorería
- c) Proveduría
- d) Bodega o Almacén

Los Manuales de Procedimientos deben constar de ciertos elementos que son de vital importancia para su adecuada utilización:

1.- Normas Generales: Son enunciados de obligado respeto y sirven para ubicarnos dentro del área que compete.

2.- Procedimientos: Es el cuerpo principal del Manual; contiene la descripción detallada de cada uno de los procesos de trabajo.

Es importante que se mantenga una redacción clara que pueda permitir extraer rápidamente y sin interpretaciones la información que contiene el Manual; por lo tanto en la redacción deberán observarse las siguientes recomendaciones:

- Frases claras y cortas
- Utilizar únicamente terminología técnica imprescindible
- Evitar ambigüedades

- Uniformidad en el estilo

3.- Diagramas de Flujo: Son las gráficas de los distintos procedimientos descritos.

4.- Formularios : Son todos aquellos documentos que circulan dentro del área o departamento.

Para la elaboración de un Manual de Procedimientos es necesario describir el cumplimiento de un proceso integrado por una serie de tareas relacionadas secuencialmente, cuya agrupación en etapas facilita la programación del trabajo.

Es importante una definición clara de la necesidad que se pretende satisfacer, ya que de ella depende todo el trabajo posterior, así como también señalar cada uno de los responsables de llevar a cabo el proceso.

A continuación se presenta el Manual de Procedimientos del Departamento Financiero del Consejo Provincial de Cotopaxi:

**Honorable Consejo Provincial
de Cotopaxi**

**Hoja N°
1-2**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Departamento : Area Financiera
Unidades : Contabilidad- Tesorería

Proceso : Asignaciones para contratos
Responsable :Auxiliar de Contabilidad

N°	Procedimientos	Responsable
1.-	Recibir la planilla de pago de la obra que entrega el Profesional y revisar que los datos esten llenos correctamentes, se puede basar en planillas anteriores.	Auxiliar de Contabilidad III
2.-	Verificar los valores de garantías e impuestos de acuerdo a los porcentajes y el Monto Total de la planilla , y se determina la disponibilidad presupuestaria.	Auxiliar de Contabilidad III
3.-	Realizar el Com. De egreso con el monto de la planilla, siguiendo el orden respectivo y con la fecha.	Auxiliar de Contabilidad III
4.-	Entregar al Jefe de Contabilidad para su autorización.	Auxiliar de Contabilidad III
5.-	Revisar la planilla y firmar el com. De egreso autorizando el mismo.	Jefe de Contabilidad
6.-	Enviar al Jefe Financiero para que de la misma manera firme los documentos, los mismo que son devueltos a Contabilidad	Jefe Financiero
7.-	Receptar el Comp. De egreso y la planilla, archivar la planilla, y	Auxiliar de Contabilidad III
8.-	Archivar la planilla	Auxiliar de Contabilidad
9.-	Registrar el egreso de valores en el libro diario y mayor así como también en el auxiliar de egresos por asignaciones, siguiendo el orden respectivo, y con la fecha.	Auxiliar de Contabilidad III
10.-	Emitir el cheque ,Comp. De pago y retención .	Auxiliar de Contabilidad III
11.-	Envia a Tesorería con la copia del com. De egreso, archivando el original en Contabilidad siguiendo el orden.	Auxiliar de Contabilidad III
12.-	Recibir los documentos , revisando y colocándo la firma en los mismos, entregándolos al pagador.	Tesorero
13.-	Recibir los documentos y registrar el egreso de valor en el listado de asignaciones, retener el cheque, Com. De pago y retención.	Pagador
		Victoria Santacruz Arcos Revisado Por :Jefe Financiero Fecha: 27 -02-02

**Honorable Consejo Provincial
de Cotopaxi**

**Hoja N°
2-2**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**Departamento : Area Financiera
Unidades : Contabilidad- Tesoreria**

**Proceso : Asignaciones para contratos
Responsable :Auxiliar de Contabilidad**

N°	Procedimientos	Responsable
14.-	Llamar al profesional para entregar dicho documento.	Pagador
15.-	Archivar la copia del Comp. De egreso.	Pagador
16.-	Entregar el cheque al profesional y hacerle firmar el comp. De pago indicándo que ha recibo conforme, enviar la copia de Com. De pago a Contabilidad para que sea archivado siguiendo el orden específico	Auxiliar de Contabilidad III

Preparado Por :
Victoria Santacruz Arcos
Revisado Por : Jefe
Financiero
Fecha: 27 -02-02

**Honorable Consejo Provincial
de Cotopaxi**

Hoja N°
1-1

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**Departamento : Area Financiera
Unidades : Contabilidad- Tesoreri**

**Proceso : Adm. De ingresos por especies
Responsable :Asistente deTesoreria**

N°	Procedimientos	Responsable
1.-	Entregar las especies al empleado y recibir el dinero por este concepto 0.44 centavos (0.40 Patronato de Amparo Social y 0.04 para el Consejo Provincial)	Asistente de Tesorería
2.-	Registrar el ingreso de dinero por concepto de especies siguiendo el número correspondiente de registro y con la fecha	Asistente de Tesorería
3.-	A las 16h30 realizar el Comprobante de Ingreso con el valor que se recauda hasta esa hora y entregar al Tesorero.	Asistente de Tesorería
4.-	Revisar y firmar el comprobante de ingreso y archivar copia para enviar a Contabilidad.	Tesorero
5.-	Recibir el dinero y Comp. De ingreso y firma el documento y entrega al auxiliar para su verificación y registro.	Jefe de Contabilidad
6.-	Verificar el monto del dinero recibido con el monto que consta el Comp. De ingreso.	Auxiliar de Contabilidad I
7.-	Registrar el ingreso de dinero tanto en los libros diario y mayor como en el auxiliar de ingresos por especies, de acuerdo al número y fecha respectivamente.	Auxiliar de Contabilidad I
7.-	Realizar el Comp. De depósito del Banco de Fomento con el valor del com. De ingreso por especies y entregar al Conserje para el respectivo depósito.	Auxiliar de Contabilidad I
8.-	Archivar la copia de comprobante del banco luego de ser realizado el depósito y archivar junto con el ingreso por especies, siguiendo el orden secuencial.	Auxiliar de Contabilidad I
		Preparado Por : Victoria Santacruz Arcos Revisado Por : Jefe Financiero Fecha: 27 -02-02

**Honorable Consejo Provincial
de Cotopaxi**

**Hoja N°
1-1**

Manual de Procedimientos

**Departamento : Area Financiera
Unidad : Contabilidad**

**Proceso : Control de Registros Contables
Responsable : Jefe de Contabilidad**

N°	Procedimientos	Responsable
1.-	Revisar los documentos que han sido entregados ya sean facturas o cheques con sus respectivos comprobantes y verificar su registro en el libro diario así como los asientos de afectación presupuestaria	Auxiliar de Contabilidad I
2.-	Revisar los auxiliares de contabilidad, así como también los mayores de cada cuenta y su exactitud con el libro diario, se trasladan los valores al Balance de Comprobación, colocándose la fecha y el número y nombre de las cuentas respectivas, se puede basar en un modelo de cada cuenta y su exactitud con el libro diario, se trasladan los balances anteriores.	Auxiliar de Contabilidad I
3.-	Elaborar el Estado de Gastos e Ingresos de acuerdo a los mayores y auxiliares respectivos, se puede tomar como modelo un estado entregado el período anterior (3 meses). Colocar encabezamiento correctamente, así como también evitar cualquier error en su redacción.	Auxiliar de Contabilidad II
4.-	Revisar cada rubro del Estado de Gastos e Ingresos en una reunión con el Jefe Financiero apoyándose en los documentos de respaldo como auxiliares y de libros contables, así como también las facturas y justificativos de gastos. Se procede a la entrega al Prefecto.	Jefe de Contabilidad Jefe Financiero
5.-	Entregar al Prefecto y Consejeros dando el informe correspondiente cada 3 meses de los ingresos y gastos de Consejo Provincial.	Jefe Financiero
6.-	Una vez revisados los Estados Financieros se entregan a Contabilidad.	Jefe Financiero
7.-	Archivar los Estados Financieros siguiendo el Orden correspondiente.	Auxiliar de Contabilidad II

Preparado Por :
Victoria Santacruz Arcos
Revisado Por : Jefe Financiero
Fecha: 27 -02-02

**Honorable Consejo Provincial
de Cotopaxi**

**Hoja N°
1-2**

Manual de Procedimientos

**Departamento : Area Financiera
Unidades . Contabilidad- Tesorería**

**Proceso : Pago de Nómina
Responsable :Auxiliar de Contabilidad y
Pagadora**

N°	Procedimientos	Responsable
1.-	Recibir los documentos con respecto a la contratación de sueldos o a su vez revisar los valores a pagarse de los trabajadores y empleados en el Rol del mes anterior.	Auxiliar de Contabilidad III
2.-	Realizar los cálculos de los beneficios sociales y obtener el monto a pagarse en este mes tomando en cuenta los descuentos respectivos.	Auxiliar de Contabilidad III
3.-	Colocar la fecha en el Rol pagos y la elaborar la Nómina de empleados y trabajadores y registrar el egreso de valores correspondientes a Sueldos y Salarios del mes.	Auxiliar de Contabilidad III
4.-	Registrar el asiento contable y afectación presupuestaria con la fecha y valor respectivos, así como también en los mayores.	Auxiliar de Contabilidad III
5.-	Realizar el Comp. De pago y los cheques respectivos de acuerdo al valor del líquido a recibir del Rol de pagos, entregar al Jefe de Contabilidad para su autorización.	Auxiliar de Contabilidad III
6.-	Revisar y Firmar la nómina y el Comp de pago , enviar al Jefe Financiero.	Jefe de Contabilidad
7.-	Revisar y firmar nómina y Com. De pago, enviá a Tesorería para que los cheques se firmen y entreguen.	Jefe Financiero
8.-	Revisar y firmar los cheques ,Comp. De pago y nómina para que el pagador proceda a la entrega de cheques a los trabajadores y empleados de Consejo.	Tesorero
9.-	Recibir cheque, nómina y Comp. De pago cuya copia es enviada a Contabilidad, se procede a entregar los cheques a los empleados y trabajadores, solitándole la firma de Recibí Conforme en la nómina	Pagadora
10.-	Archivar la copia de Com. De pago de acuerdo al número de orden que sea.	Auxiliar de Contabilidad III

Preparado Por :
Victoria Santacruz Arcos
Revisado Por :Jefe Financiero
Fecha: 27 -02-02

**Honorable Consejo Provincial
de Cotopaxi**

**Hoja N°
2-2**

Manual de Procedimientos

**Departamento : Area Financiera
Unidades . Contabilidad- Tesoreria**

**Proceso : Pago de Nómina
Responsable :Auxiliar de Contabilidad y
Pagadora**

N°	Procedimientos	Responsable
11.-	Llenar la Hoja del pago de los Aportes al IESS correspondiente a los valores de este mes.	Auxiliar de Contabilidad III
12.-	Enviar al Mensajero para que realice el pago de los aportes.	Auxiliar de Contabilidad III
13.-	Una vez pagado los aportes se archiva la planilla de pago.	Auxiliar de Contabilidad III

Preparado Por :
Victoria Santacruz Arcos
Revisado Por :Jefe
Financiero
Fecha: 27 -02-02

**Honorable Consejo Provincial
de Cotopaxi**

Hoja N° 1

Manual de Procedimientos

**Departamento : Area Financiera
Unidades :Valoriza. Y Catastros
Contabilidad- Tesorería.**

**Proceso : Establecimiento de la
Contribución Especial de Mejoras**

N°	Procedimientos	Responsable
1.-	Receptar documentos relacionados con las Obras Públicas realiza por el Consejo Provincial de Cotopaxi.	Auxiliar de Valorización y Catastros
2.-	Establecer el monto de obra realizada y el alcance de las propiedades al sector .	Auxiliar de Valorización y Catastros
3.-	Determinar los parámetros para el cálculo de la contribución tomando en cuenta los porcentajes y montos de las propiedades y de la obra.	Auxiliar de Valorización y Catastros
4.-	Registrar en el Inventario de especies valoradas el valor del bien al que se realiza la valorización por mejoras, realizar revisión y colocar visto bueno por el Jefe de la unidad,enviar los cálculos a Contabilidad.	Jefe de Valorización y Catastros
5.-	Realizar la hoja de cálculos de la contribución y la suma de los impuestos de educación, salud, si la propiedad está en el Sector urbano o rural y entregar al Jefe de la unidad para su autorización.	Auxiliar de Contabilidad II
6.-	Revisar y Colocar la firma de autorización para el cobro de la contribución y los resto de impuestos, enviar a Tesorería	Auxiliar de Contabilidad II
7.-	Receptar el comp de depósito del Banco por cobro de impuestos y realizar el Comp. De ingreso, que es revisado y firmado por el Tesorero	Asistente de Tesorería Tesorero
8.-	Revisar el Comp de Ingreso y firmar entregando al auxiliar para su verificación y registro.	Jefe de Contabilidad
9.-	Revisa el Comp. De Ingreso y registra en los libros diario y mayor, con el respectivos auxiliar de recaudación de impuestos, archiva el Comp. De ingreso siguiendo el orden secuencial.	Auxiliar de Contabilidad II
		Preparado Por : Victoria Santacruz Arcos Revisado Por : Jefe Financiero Fecha: 27 -02-02

Uno de los puntos fundamentales de la estandarización de procesos es la capacitación o entrenamiento del personal, así como las instrucciones de control en cada uno de los procesos.

Cada proceso requiere que el empleado cuente con algunos elementos fundamentales para que pueda desempeñarse correctamente, como:

- Entrenamiento para realizar la tarea
- Talento para efectuar la tarea
- El incentivo para ejecutar la tarea
- Tiempo para llevar a cabo la tarea correspondiente con las herramientas necesarias.

Todo esto complementado con una adecuada retroalimentación, con datos exactos e información clara.

A continuación se establecen sugerencias para la capacitación y control de los procesos del Departamento Financiero del Consejo Provincial de Cotopaxi.

Sugerencias para Capacitación:

- Es necesario la implementación del programa SIGEF 2001, que es un programa para llevar Contabilidad en las Instituciones Públicas, el Consejo Provincial cuenta con este programa pero lamentablemente no se le da el uso adecuado.

Los libros auxiliares de Contabilidad deben ser automatizados, se pierde mucho tiempo al llenar manualmente estos documentos.

De igual manera los asientos contables, libro mayor, balances y estados se pueden llevar en programas contables, elaborados especialmente para el Consejo Provincial o utilizando los existentes en el mercado.

- La mayor desventaja del Departamento Financiero es no mantener una capacitación permanente en el campo de la computación, siendo ésta su mayor debilidad.

Sugerencias para Control o Inspección:

- En la elaboración de los procedimientos o pasos que debe seguir el proceso, se ha eliminado la duplicación del control que lleva el Jefe del Departamento, puesto que se pierde mucho tiempo, y como cada Unidad de la Dirección Financiera cuenta con un jefe se supone que esta persona está capacitada para controlar la realización de las actividades que se llevan a cabo, teniendo la responsabilidad de su efectiva ejecución. El Jefe Financiero revisa una sola vez en caso de pagos y salidas de efectivo.
- El control del proceso por parte del Prefecto es eliminado totalmente, puesto que el Jefe Financiero está en capacidad absoluta para revisar y realizar las transacciones que se presenten a diario en la institución ya que además ésta es su función y responsabilidad.

Las reuniones trimestrales que realizan para presentar los balances es una oportunidad para informar y evaluar todos los gastos e ingresos que se efectuaron a lo largo del período.

Establecimiento de Estándares mínimos de desempeño:

Para el establecimiento de los estándares de desempeño en la realización del proceso se han adoptado tres medidas para el efecto, que son las siguientes:

1.- Medida de Efectividad.- Es decir definir cuáles son las necesidades que se van a cubrir con el proceso que se va a llevar a cabo, estas necesidades se relacionan con:

- Exactitud
- Rendimiento
- Confiabilidad
- Responsabilidad

Los procedimientos establecidos para la realización de los procesos estandarizados dentro del Departamento Financiero, permiten cubrir las necesidades del mismo como son la canalización y manejo de recursos financieros del Consejo Provincial; por lo tanto, el Manual de Procedimientos empieza aplicando la medida de efectividad, donde cada uno de los procesos tiene pasos definidos con exactitud, determinando quien va ser él o los responsables de llevar a cabo el proceso.

La confiabilidad y rendimiento son medidas difíciles de establecer hasta no implantar el modelo de estandarización propuesto, pero al final del proyecto se establece un informe que se podrá aplicar a los procesos realizando una calificación que permitirá conocer todas las medidas de efectividad y eficiencia que se aplican y cuáles son las que no han podido determinar el buen funcionamiento de los procesos, no solamente a nivel del Departamento Financiero sino de todo el Consejo Provincial.

2.- Medida de Eficiencia.- La eficiencia es otro punto importante dentro de la medición de desempeño de los procesos de la organización, ya que consiste en realizar las actividades utilizando el mínimo de recursos y tiempo. Es el complemento de la efectividad.

Una organización debe minimizar recursos que se requieren para la realización del trabajo, y debe eliminarse el tiempo ocioso y las actividades que no permiten lograr la eficiencia. Son medidas típicas de eficiencia las siguientes:

- Tiempo de procesamiento
- Recursos empleados en cada proceso
- Tiempo de espera

3.- Medida de Eficacia.- La eficacia es otra medida que debe tomarse en cuenta, puesto que consiste en la realización de actividades de la mejor forma posible, buscando la optimización y la satisfacción, logrando procesos ágiles, excediendo las expectativas de los usuarios y la comunidad. Son medidas de eficacia las siguientes:

- Satisfacer los requerimientos básicos y/o establecidos
- Adaptarse a expectativas cambiantes
- Mejorar continuamente el proceso

En los procesos estandarizados del Departamento Financiero se ha eliminado la espera en algunos controles como ya se mencionó anteriormente. A continuación se presenta un cuadro de tiempo para los procesos, sin aplicar estas

Proceso	Tiempo de		Tiempo Proc. Actual	Tiempo con Eliminado	procesos con estandarización
			(En días)	(En días)	
Cuentas por Pagar	9	4	5		
Egreso de Materiales de Bodega	2	1	1		
Compra de Materiales	3		1	2	
Asignaciones para Contratos			5	3	2
Administración de Ingresos por Especies	2	1	1		
Control de Registros Contables			6	3	3
Pago de Nómina	16	7	6		

En lo que se refiere a recursos materiales hemos tomado en cuenta todos los formularios que se utilizan, analizando cada uno de sus componentes, llegando a la conclusión de que son los adecuados y cumplen con los requerimientos del proceso como se puede notar en el Anexo N° 1. Sin embargo, se recomienda codificarlos para que se encuentren dentro de las características del Manual de Procedimientos.

Otro recurso de vital importancia es el humano, que se encuentra mal distribuido dentro del Consejo Provincial. Específicamente la Unidad de Contabilidad cuenta con cinco personas que trabajan en la misma, lo cual considero excesivo para las tareas que se realizan en esta Unidad. Sería suficiente y se necesitarían solamente dos personas, aparte del jefe de la Unidad, para que con la preparación e instrucción adecuadas cumplan sus actividades.

4.1.2 Propuesta para la Dirección Financiera y las Unidades de:

- a) Contabilidad y Presupuesto**
- b) Tesorería**
- c) Proveduría**
- d) Bodega o Almacén**

Los procedimientos estandarizados anteriormente se grafican a continuación en Diagramas de Flujo, exponiendo de una forma más clara cada uno de los pasos a seguirse:

7Diagrama de Flujo

Cuentas por Pagar

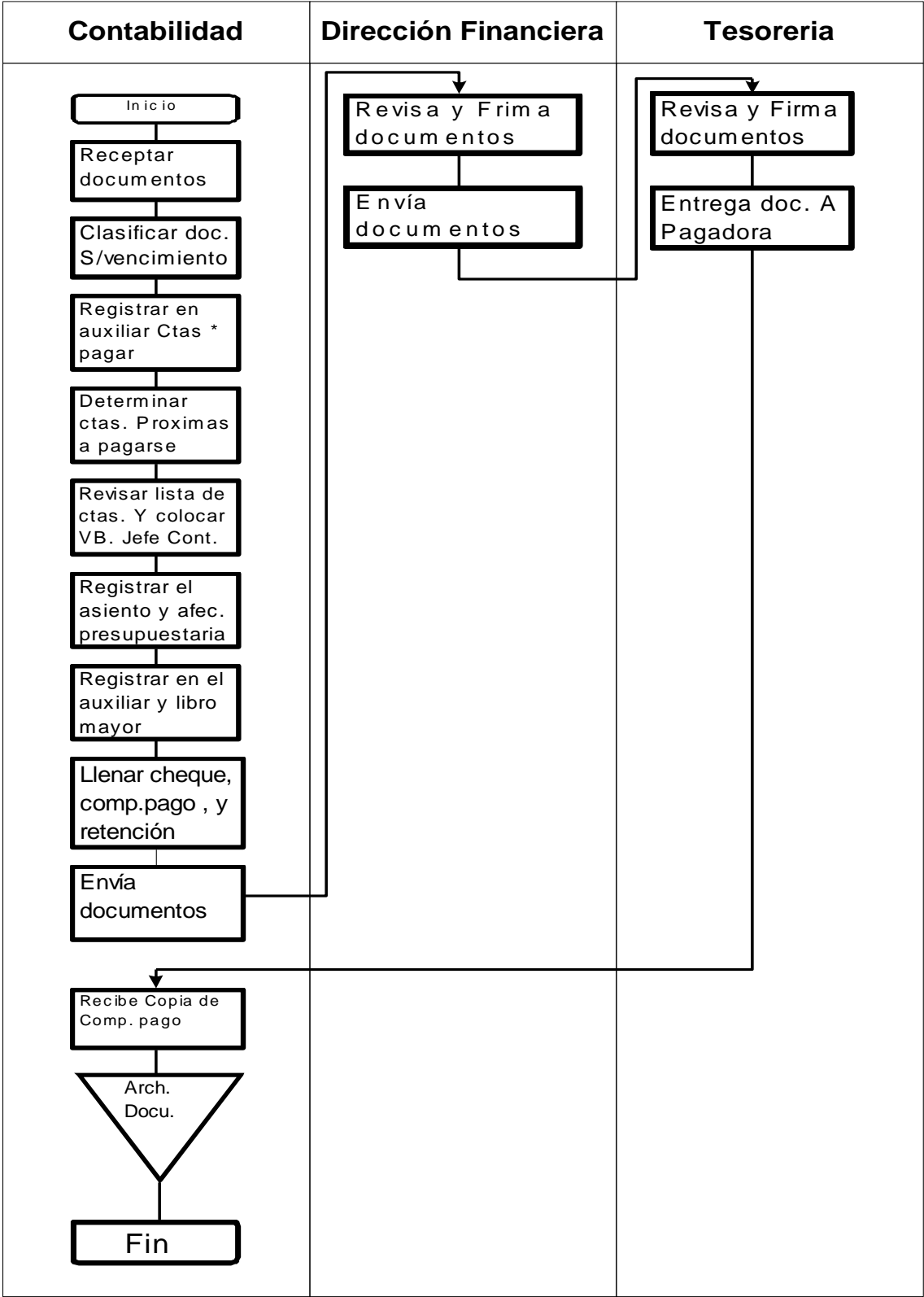


Diagrama de Flujo Egreso de Materiales de Bodega

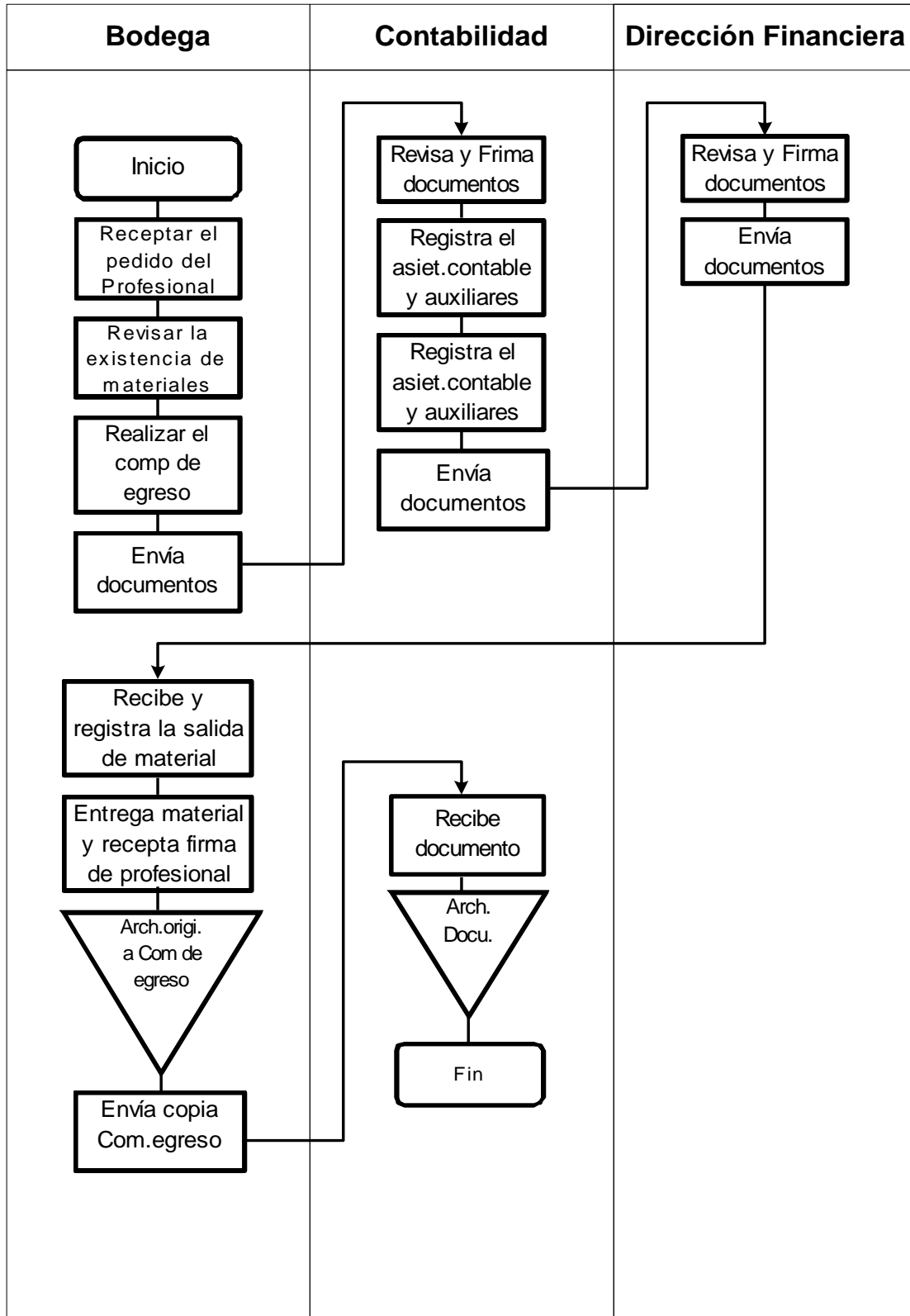
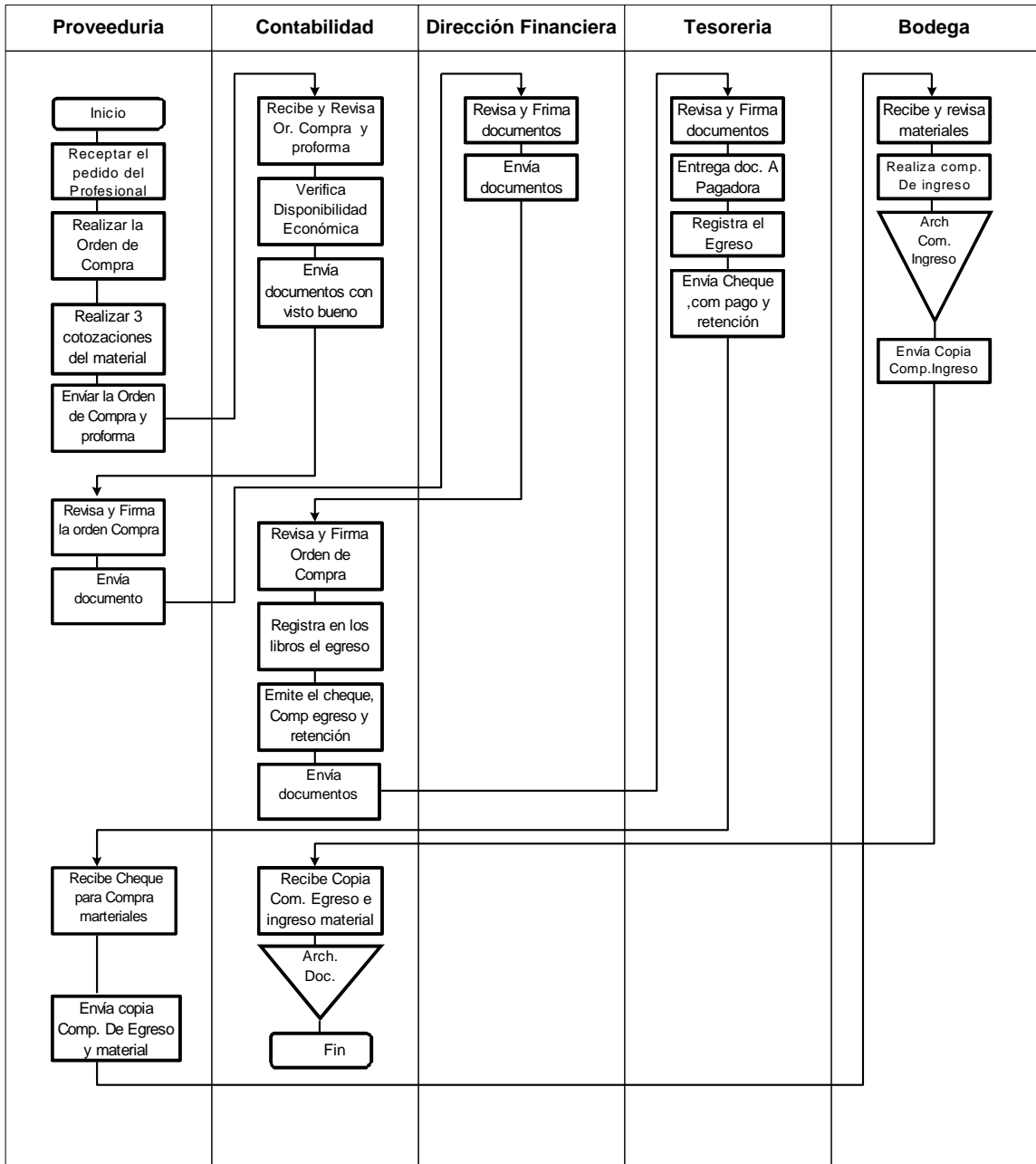
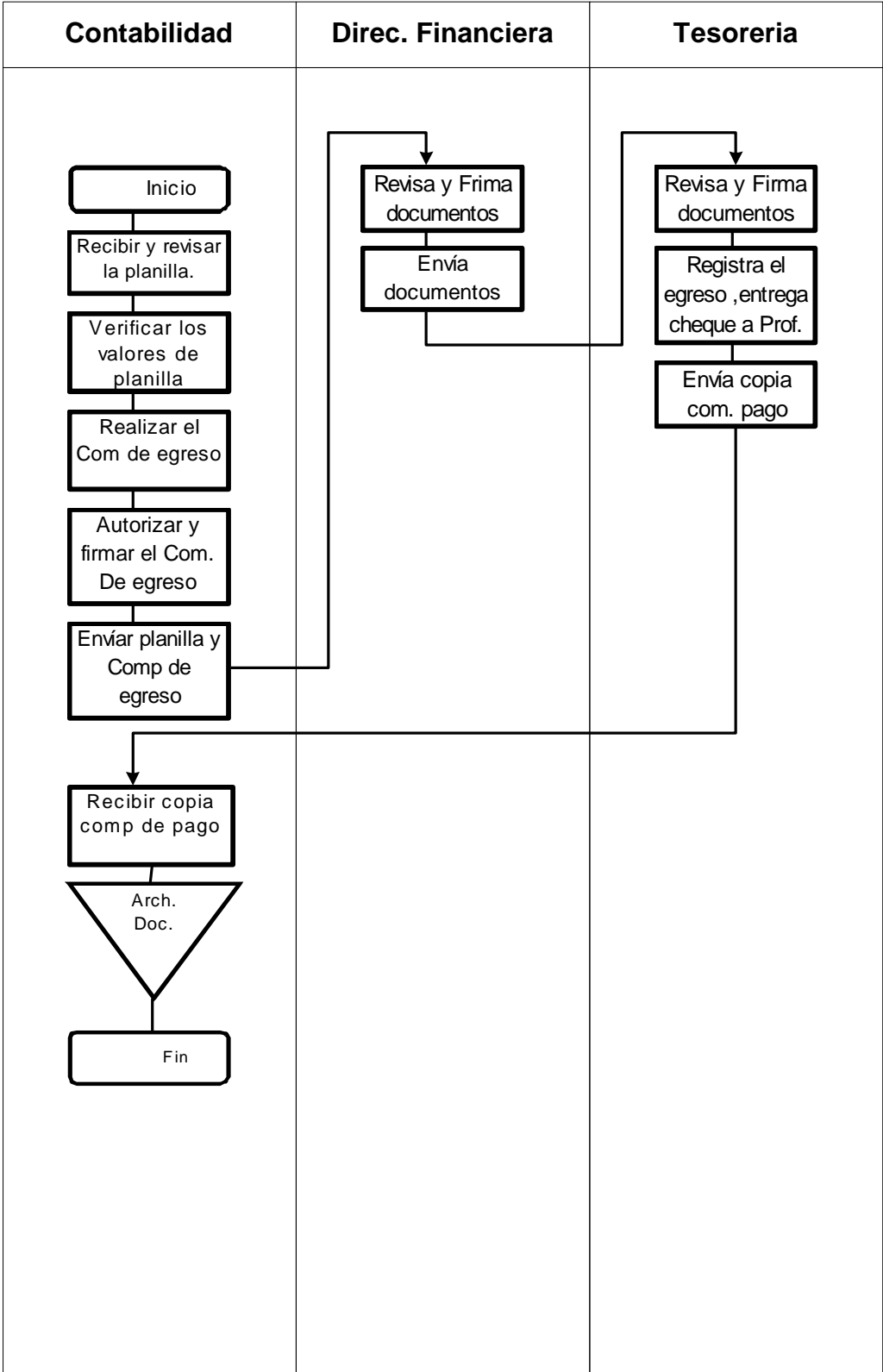


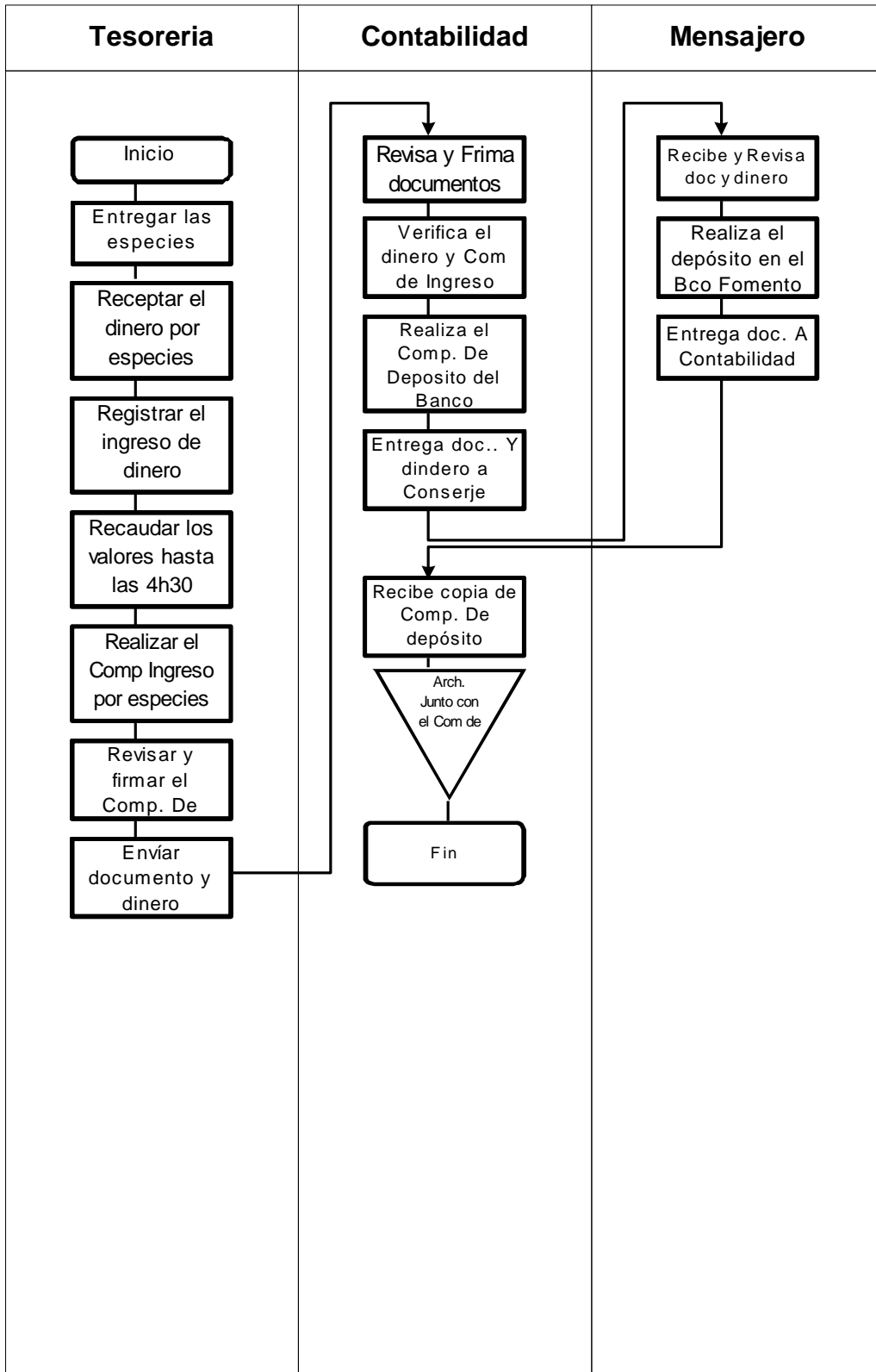
Diagrama de Flujo Compra de Materiales



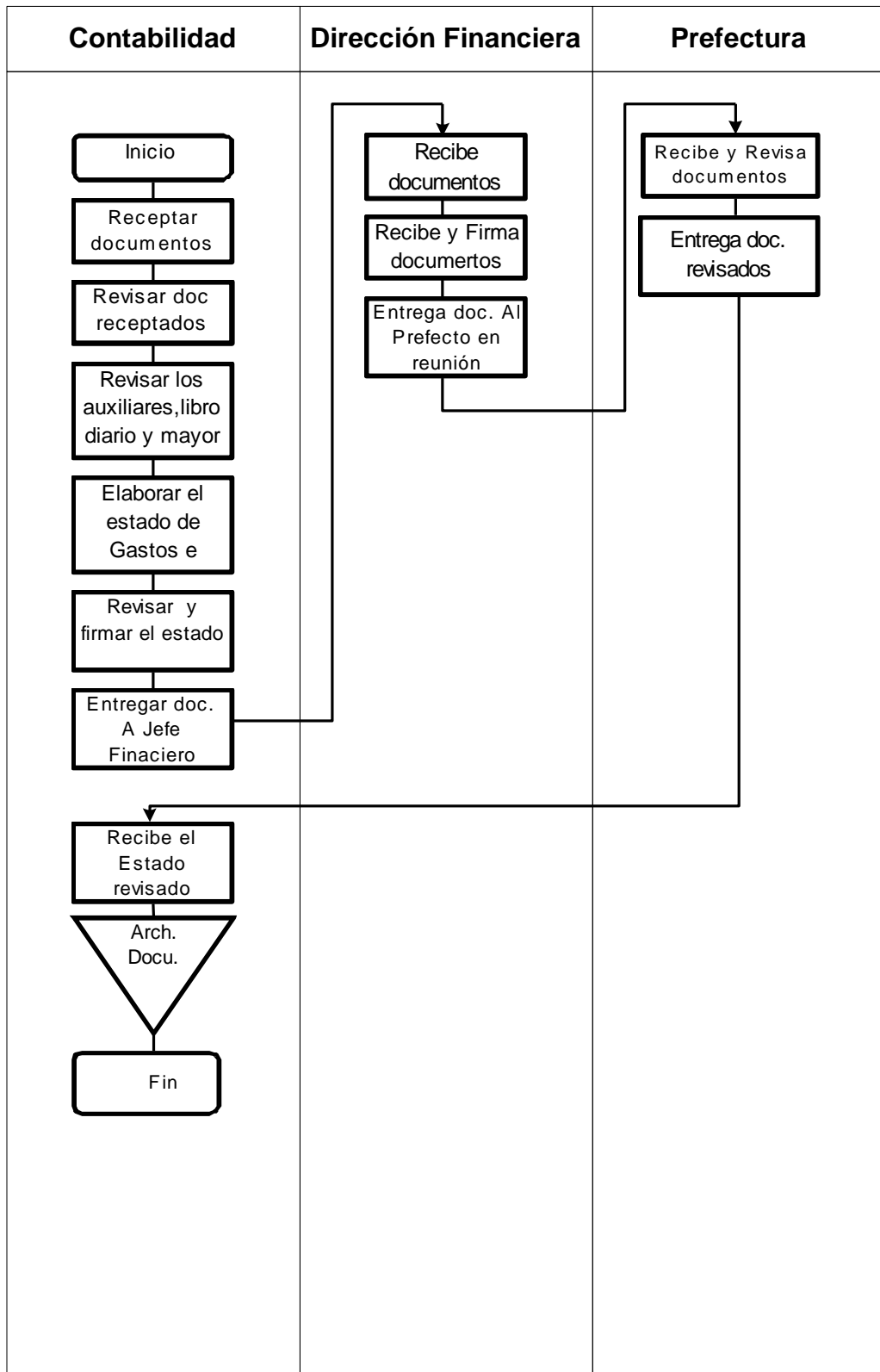
**Diagrama de Flujo
Asignaciones para Contratos**



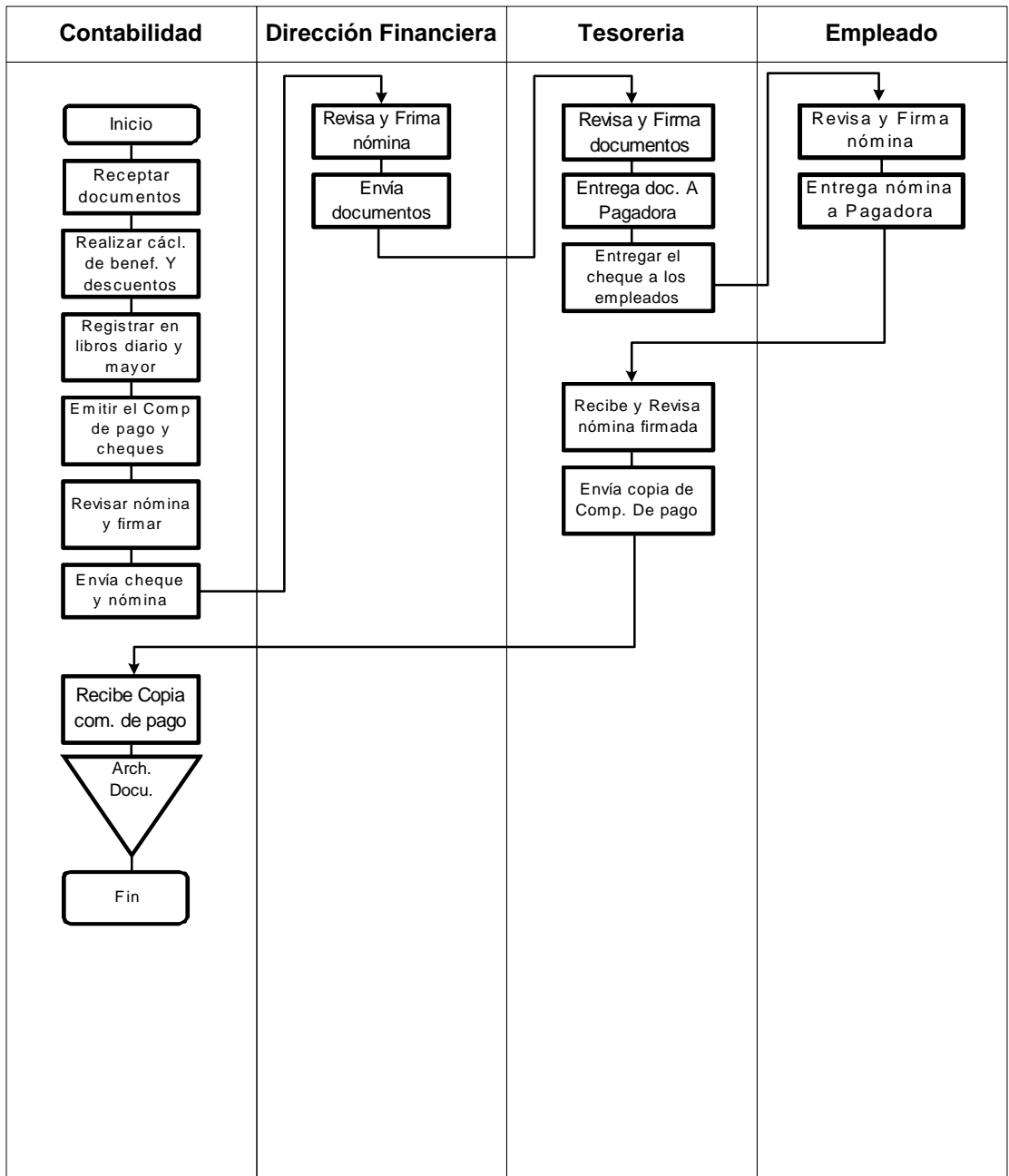
**Diagrama de Flujo
Administración de Ingresos por Especies**



**Diagrama de Flujo
Control de Registros Contables**



**Diagrama de Flujo
Pago de Nómina**



4.1.2.1 Diseño del Proceso para la Unidad de Valorización y Catastros:

La Unidad de Valorización y Catastros no funciona dentro del Departamento Financiero del Consejo Provincial, solamente se encuentran determinadas en el Orgánico Funcional las funciones que debe realizar, siendo su principal actividad el establecimiento de la valorización de la contribución especial de mejoras, en las diferentes obras que emprenda el Consejo.

Se ha realizado una investigación acerca de cómo se fija la contribución especial de mejoras en el Municipio de la ciudad, logrando de esta forma establecer las pautas para la adaptación de este proceso en el Consejo Provincial, ya que es una actividad que proveerá de recursos a la institución, permitiéndole la realización de más obras en beneficio de la provincia. En la Hoja N° 10 del Manual de Procedimientos se detallan los pasos que debe seguir este proceso.

El funcionario que debe estar al frente de esta Unidad debe ser un Ingeniero Civil, se recomienda además tener un asistente que pueda subrogarle y ayudar al jefe de la Unidad en la realización de las actividades que se le asignen.

**Honorable Consejo Provincial
de Cotopaxi**

Hoja N° 1

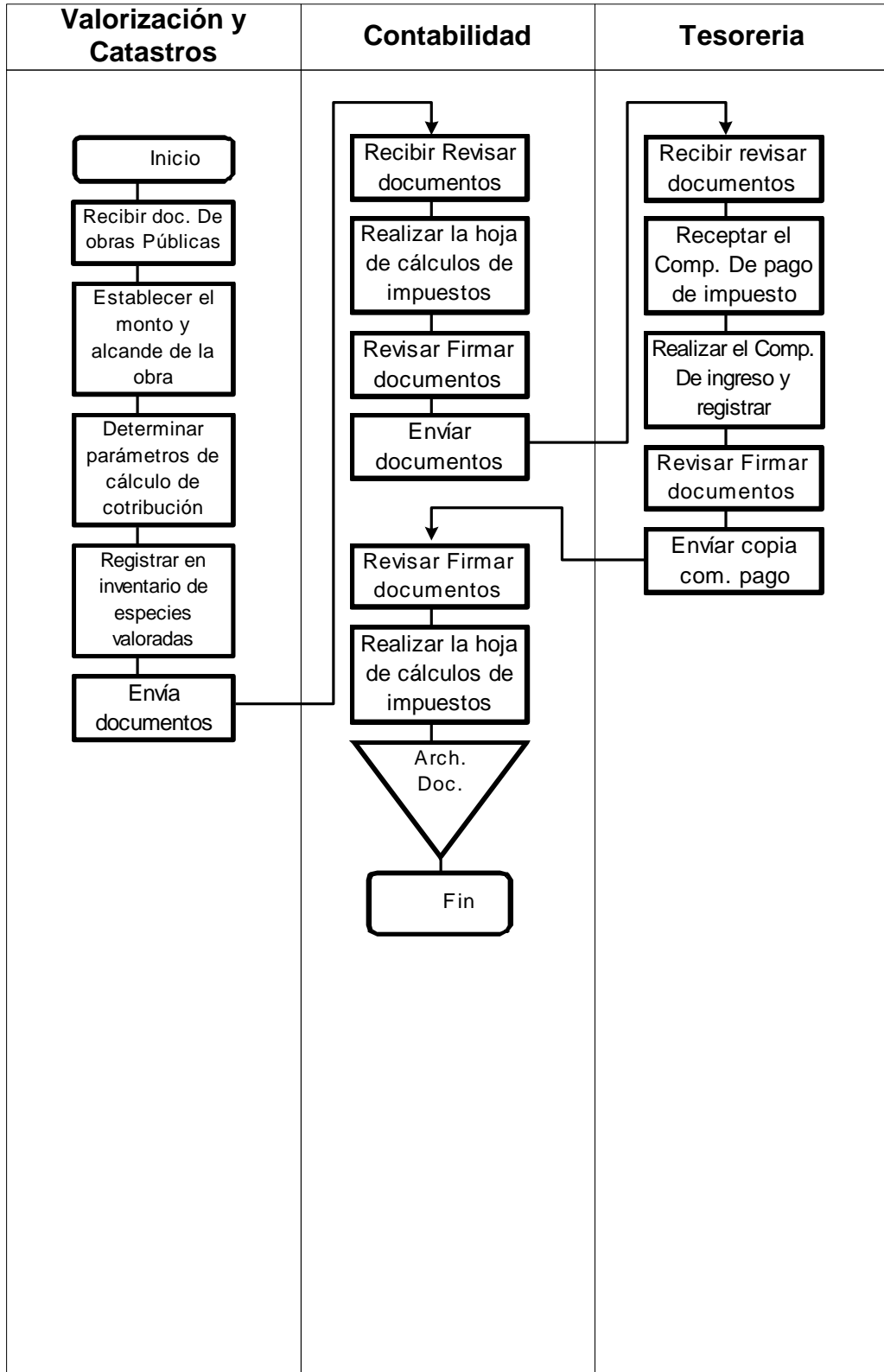
Manual de Procedimientos

**Departamento : Area Financiera
Unidades :Valoriza. Y Catastros
Contabilidad- Tesoreria.**

**Proceso : Establecimiento de la
Contribución Especial de Mejoras**

N°	Procedimientos	Responsable
1.-	Receptar documentos relacionados con las Obras Públicas realiza- por el Consejo Provincial de Cotopaxi.	Auxiliar de Valorización y Catastros
2.-	Establecer el monto de obra realizada y el alcance de las propieda- colindantes al sector .	Auxiliar de Valorización y Catastros
3.-	Determinar los parámetros para el cálculo de la contribución toman- do en cuenta los porcentajes y montos de las propiedades y de la obra.	Auxiliar de Valorización y Catastros
4.-	Registrar en el Inventario de especies valoradas el valor del bien al que se realiza la valorización por mejoras, realizar revisión y colocar visto bueno por el Jefe de la unidad,enviar los cálculos a Contabilidad.	Jefe de Valorización y Catastros
5.-	Realizar la hoja de cálculos de la contribución y la suma de los im- puestos de educación, salud, si la propiedad está en el Sector urba- no o rural y entregar al Jefe de la unidad para su autorización.	Auxiliar de Contabilidad II
6.-	Revisar y Colocar la firma de autorización para el cobro de la con- tribución y los resto de impuestos, enviar a Tesorería	Auxiliar de Contabilidad II
7.-	Receptar el comp de depósito del Banco por cobro de impuestos y realizar el Comp. De ingreso, que es revisado y firmado por el Tesorero	Asistente de Tesoreríaa Tesorero
8.-	Revisar el Comp de Ingreso y firmar entregando al auxiliar para su verificación y registro.	Jefe de Contabilidad
9.-	Revisa el Comp. De Ingreso y registra en los libros diario y mayor, con el respectivos auxiliar de recaudación de impuestos, archiva el Comp. De ingreso siguiendo el orden secuencial.	Auxiliar de Contabilidad II
		Preparado Por : Victoria Santacruz Arcos Revisado Por : Jefe Financiero Fecha: 27 -02-02

Diagrama de Flujo
Establecimiento de la Contribución Especial de Mejoras



4.2 Valoración de los procesos estandarizados

El contar con procesos que cumplan las expectativas requeridas son la meta de todo proyecto de mejoramiento, para lograr este fin es necesario efectuar un sistema de valoración que permita verificar el correcto desempeño de las actividades del departamento y organización.

La valoración de procesos respalda metas y proporciona un sistema de medición para descubrir problemas en el curso del proceso o para actualizar los mismos.

Se han establecido tres niveles de calificación de los procesos que son los siguientes:

Nivel 1.- Significa la calificación más alta que se otorga a los procesos de la organización, es decir cuando se reúnen los siguientes requisitos:

- La documentación cumple con los estándares y requerimientos establecidos, que permiten a su vez que el proceso pueda mejorar.
- Los empleados tienen un entrenamiento periódico, se realizan capacitaciones al personal que necesite de forma inmediata.
- El proceso actual controla todas las actividades y es adaptable a nuevos cambios.
- Existe un sistema de mejoramiento continuo dentro del proceso.

Nivel 2.- El nivel 2 constituye un proceso que está evolucionando, en el cual existen todavía ciertas fallas, pero se puede considerar como aceptable. Tiene las siguientes características:

- Existe documentación sólida, pero debe actualizarse.
- El personal tiene capacitación en ciertos períodos de tiempo.
- El proceso actual se maneja de una manera aceptable pero ciertas actividades salen de su control.
- El mejoramiento es demasiado lento y existen obstáculos para el mismo.

Nivel 3.- En este nivel se encuentran todos aquellos procesos que no funcionan o que funcionan de forma incorrecta, es decir que se necesita el mejoramiento o cambio de los pasos y recursos que intervienen en el mismo. Posee las siguientes características:

- La documentación está desactualizada y no presenta una secuencia lógica de los datos.
- El personal no cuenta con ningún programa de capacitación.
- Las actividades que forman parte del proceso están fuera de control del mismo.
- No existe mejoramiento en el proceso.

4.2.1 Elaboración de un Informe que permita verificar el desempeño de los procesos en las distintas Unidades de la Dirección Financiera.

El presente Informe tiene por objeto exponer la situación actual de los procesos existentes en la Dirección Financiera del Consejo Provincial de Cotopaxi. Los datos se obtuvieron de las entrevistas realizadas a cada uno de los Jefes de las Unidades que conforman la Dirección (Ver Anexo N° 2), y por observación y constatación directa de dichos procesos. Este documento podrá servir de ayuda para realizar valoraciones continuas en el momento en que estén implantados los procesos estandarizados:

Informe de Valoración del desempeño de los procesos en las Unidades de la Dirección Financiera del Consejo Provincial de Cotopaxi

Proceso del Departamento	Niveles		
	1	2	3
Cuentas por pagar		X	
Egreso de materiales de Bodega		X	
Compra de materiales		X	
Asignaciones para contratos			X
Administración de ingresos por especies		X	
Control de registros contables			X
Pago de Nómina	X		

CAPITULO V

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

1.- El Departamento Financiero mantiene procesos con controles duplicados, lo que permite el retraso y paralización de la secuencia de las actividades, las órdenes y comprobantes, pues son revisados dos y tres veces, no se despachan inmediatamente por lo que se siguen acumulando ocasionando un despilfarro de tiempo y de recursos.

2.- Dentro del Departamento Financiero existen reglas y funciones desactualizadas o, lo que es peor, no se cumplen varias de esas regulaciones como la capacitación permanente que se debe ofrecer al personal para la correcta realización de las actividades. El no funcionamiento de la Unidad de Valorización y Catastros es uno de los casos más evidentes de falta de autogestión por parte de los directivos de la organización.

3.- El Departamento Financiero y en general el Consejo Provincial cuentan con cierto personal que no está preparado para el cambio, ya sea porque no tienen un grado profesional adecuado o porque se han aferrado de tal manera a su cargo que lo consideran de su propiedad debido a los años que llevan trabajando en la institución. Es difícil pretender desarrollar un modelo nuevo que permita el logro de los objetivos reales en un menor tiempo y con más eficiencia, eficacia y efectividad de lo que actualmente se cumple, sino existe una predisposición del recurso humano para los cambios. Esta deficiencia podría deberse a una falta de incentivo por parte de los directivos o al miedo de perder el cargo si se adopta un nuevo modelo.

Sin embargo hay que reconocer que también existe personal con un alto espíritu de colaboración, con ideas nuevas, dispuesto a entregar su valioso aporte a la institución.

4.- La estandarización de procesos constituye una herramienta útil y necesaria para el mejoramiento de los procedimientos en una organización. Es quizá uno de los elementos más importantes para la realización de las diversas actividades, ya que es un apoyo documentado de la forma cómo se deben llevar los procesos, sin provocar duplicaciones, pérdidas de tiempo y costos, y más bien revistiéndolas a esas tareas u operaciones de seguridad y agilidad.

5.- Un singular defecto observado en los actuales procesos que se llevan a cabo en la Dirección Financiera es la falta de un seguimiento lógico y controlado de las actividades. Cada uno de los procesos no se inician ni culminan siguiendo un orden normal y congruente. Si empezó el proceso no siempre termina de una manera ágil y eficaz. Existe demasiada pérdida de tiempo que obstaculiza la optimización de los procesos, lo que ocasiona a su vez la acumulación innecesaria de trabajo sin que las actividades se encuentren al día.

5.2 Recomendaciones

1.- El Departamento Financiero debe eliminar la duplicidad de tareas en los procesos, evitando así el desperdicio de tiempo, recursos humanos y materiales. Las inspecciones y controles deben ser realizados por el jefe inmediato que es el responsable del cumplimiento de las actividades de cada unidad. El monopolizar el control sólo va a obstaculizar la capacidad que tiene la organización para lograr las metas y fines, como son servir a la comunidad provincial mediante la realización de obras de infraestructura y la prestación de servicios básicos.

2.- El buen desempeño de los procesos en una organización depende en su mayoría de la calidad del personal que los lleva a cabo. Por esta razón es necesario que la Dirección Financiera cuente con un personal capacitado que trabaje en equipo y con una adecuada preparación. El personal nuevo debe ser escogido o seleccionado tomando en cuenta su preparación y las funciones específicas que tiene que cumplir en cada una de las unidades; y en el caso del personal ya existente se debe realizar una evaluación para conocer y fijar sus debilidades y poder corregirlas con programas de capacitación y entrenamiento.

3.- La institución debe tratar de aplicar y poner en práctica las mejoras a los procesos de organización que se sugieren y ofrecen en este trabajo, puesto que con ello se permitiría un mejor control de las actividades y se mejoraría el uso de los recursos disponibles, logrando cambios rápidos y efectivos, previniendo los posibles errores, y además definiendo la manera de lograr los objetivos sin menoscabar la iniciativa del personal que debe complementar el trabajo dentro de la organización.

4.- Con la Estandarización de Procesos propuesta se quiere entregar una herramienta eficaz al Departamento Financiero para el mejoramiento de sus procesos, pero no necesariamente la única, ya que para el mejor desenvolvimiento de sus actividades requiere además otros sistemas de fortalecimiento como la automatización que agilite los trámites en cada una de sus unidades o de comunicación más ágil y efectiva. El Consejo Provincial cuenta con un Departamento de Computación que debería ser el encargado de este

trabajo auxiliar y de poner en marcha los programas de software que se necesiten para el efecto.

5.- Finalmente es preciso que la Dirección Financiera tome en cuenta el registro de documentos e inventarios ajustados a la realidad de la Institución. Se deberán adoptar acciones inmediatas y revisar el Manual de Procedimientos presentado en este Proyecto, para crear una cultura organizacional positiva y desechar el trabajo pendiente, estableciendo una Regla de Trabajo al Día.

BIBLIOGRAFÍA

- ⇒ Acta Inaugural del Consejo Provincial de Cotopaxi, 1946.
- ⇒ Alvarez Unda Rubén Patricio, *“El diagnóstico en los procesos de cambio organizacional”*. Tesis. Universidad Católica. 178 págs.
- ⇒ Campion G.I., *“Tratado Práctico de Empresas”*. Editorial Casanovas, Barcelona 1970.
- ⇒ Código del Trabajo. Corporación de Estudios y Publicaciones. Septiembre del 2000.
- ⇒ Constitución Política de la República del Ecuador, dictada por la Asamblea Nacional. Corporación de Estudios y Publicaciones, 1998.
- ⇒ Chiglione Luis, *“Estructuras y Procesos”*. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia, 1995.
- ⇒ Franklin Enrique Benjamín, *“Organización de Empresas, Análisis, Diseño y Estructuras”*, Editorial Andes, Bogotá-Colombia, 1989.
- ⇒ Hall Richard, *“Organización de Empresas y Procesos”*. Editorial Dossat S.A., tercera edición, 1983.
- ⇒ Hammer Michael / Champy James, *“Reingeniería de Procesos”*. Editorial Norma. Barcelona-España, 1994. 226 págs.
- ⇒ Harrington H. James, *“Mejoramiento de los procesos de la empresa”*. Editorial Mc Graw-Hill. Bogotá-Colombia, 1995, 309 págs.
- ⇒ Internet –Página Web- *“Gestión de los Procesos”*. Buscador Google.
- ⇒ Ley de Régimen Provincial. Corporación de Estudios y Publicaciones. Actualizada a Octubre del 2001.
- ⇒ Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa. Corporación de Estudios y Publicaciones. Julio del 2000.
- ⇒ Maldonado Avilés Jorge Alfredo, *“Análisis y desarrollo de una propuesta metodológica para la optimización de los recursos empresariales”*. Tesis economía. Universidad Católica. 223 págs.
- ⇒ Manganelli Raymond L. *“Cómo hacer reingeniería”*. Grupo Editorial Norma, Bogotá Colombia, 349 págs.
- ⇒ MED –Educación a Distancia- ESPE, *“Las Técnicas de Organización y Métodos”*, 1993.

- ⇒ **Morris Daniel / Brandon Joel, “Reingeniería: cómo aplicarla con éxito en los negocios”. Mc Graw-Hill, Bogotá-Colombia. 282 págs.**
- ⇒ **Reglamento Orgánico Funcional y Estructural del Consejo Provincial de Cotopaxi.**
- ⇒ **Riverola Josep, “El diseño de procesos y la reducción del tiempo de servicio”. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas. Barcelona-España, 113 págs.**
- ⇒ **Roure J. B y otros, “La gestión por procesos”. Barcelona-España, 132 págs.**
- ⇒ **Sexton Willian P. “Teorías de la Organización”. Editorial Trilars, Quinta Edición, 1994.**
- ⇒ **Serrano Orbe Santiago Vinicio, “Propuesta de un modelo de sistematización en los procesos administrativos para una empresa”. Tesis. Universidad Católica, 68 págs.**
- ⇒ **Stoner James F. / Wankel Charles, “Administración I”. Editorial Prentice Hall, Tercera Edición, México.**

INDICE

INTRODUCCIÓN

Justificación e Importancia
Objetivos :
General
Específicos

CAPÍTULO I

1. Generalidades

1.1 Descripción de la entidad	8
1.1.1 Reseña Histórica	8
1.1.2 Ubicación	10
1.1.3 Actividad	11
1.1.4 Enfoque legal	11
1.1.5 Campo de acción	12
1.1.6 Visión	14
1.1.7 Misión	15
1.1.8 Objetivos	15
1.1.9 Estructura Orgánica y Funcional	16

CAPÍTULO II

2. Análisis Situacional de la Dirección Financiera del Consejo Provincial de Cotopaxi.

2.1 Análisis Interno	42
2.1.1 Estructura Orgánica	42
2.1.2 Visión	43
2.1.3 Misión	43
2.1.4 Objetivos	43
2.1.5 Funciones	44
2.1.6 Recurso Humano	44
2.1.7 Cultura Organizacional	45
2.1.8 Recursos Materiales y Tecnológicos	48
2.2 Variables de análisis óptimo del proceso	51
2.2.1 Flujograma de las actividades generales	54
2.3 Fortalezas y Debilidades	57
2.3.1 Fortalezas	57
2.3.2 Debilidades	57
2.4 Oportunidades y Amenazas	58
2.4.1 Oportunidades	58
2.4.2 Amenazas	58
Análisis de la Espina del F.O.D.A.	62

CAPÍTULO III

3. Diagnóstico de los procesos de las Unidades de la Dirección Financiera

3.1 Factores para la realización de un proceso	64
3.1.1 Funciones	64
a) Unidad de Contabilidad y Presupuesto	65
b) Unidad de Tesorería	66
c) Unidad de Proveeduría	67
d) Unidad de Almacén	67
e) Unidad de Valorización y Catastros	68
3.1.2 Distribución del espacio físico	69
a) Unidad de Contabilidad y Presupuesto	69
b) Unidad de Tesorería	66

c) Unidad de Proveeduría	70
d) Unidad de Almacén	70
e) Unidad de Valorización y Catastros	70
3.1.3 Formularios	70
3.1.4 Recurso Humano	72
a) Unidad de Contabilidad y Presupuesto	72
b) Unidad de Tesorería	73
c) Unidad de Proveeduría	73
d) Unidad de Almacén	73
e) Unidad de Valorización y Catastro	74
3.2 Descripción de los procesos	75
3.2.1 Diagrama de Procesos	75
a) Unidad de Contabilidad y Presupuesto	75
b) Unidad de Tesorería	76
c) Unidad de Proveeduría	76
d) Unidad de Almacén	78
CAPÍTULO IV	
4. Establecimiento de estándares y parámetros para la realización y evaluación de los procesos de la Dirección Financiera.	90
4.1 Elaboración de registros oficiales	91
4.1.1 Procedimientos para la realización de los procesos	94
a) Unidad de Contabilidad y Presupuesto	94
b) Unidad de Tesorería	95
c) Unidad de Proveeduría	95
d) Unidad de Almacén	96
4.1.2 Propuesta para la Dirección Financiera en Diagramas de Flujo	107
a) Unidad de Contabilidad y Presupuesto	107
b) Unidad de Tesorería	108
c) Unidad de Proveeduría	108
d) Unidad de Almacén	109
4.1.2.1 Diseño del Proceso para la Unidad de Valorización y Catastros.	115
4.2 Valoración de los procesos estandarizados	118
4.2.1 Elaboración de un Informe que permita verificar el desempeño de los procesos en las distintas Unidades de la Dirección Financiera.	119
CAPÍTULO V	
5. Conclusiones y Recomendaciones	120
5.1 Conclusiones	120
5.2 Recomendaciones	122
• Bibliografía	124
• Índice	126
• Anexos	128

Anexo
N°- 1

H. CONSEJO PROVINCIAL DE COTOPAXI
NOTA DE EGRESO

N°

FECHA

UNIDAD	DESCRIPCION	VALORES	
		UNITARIO	TOTAL

Director Finan Contabilidad Recibí Conforme

Guardalmacén

H. CONSEJO PROVINCIAL DE COTOPAXI
NOTA DE INGRESO

N°

FECHA

UNIDAD	DESCRIPCION	VALORES	
		UNITARIO	TOTAL

Director Finan Contabilidad Recibí Conforme

Guardalmacén

Anexo
N°- 2

ENTREVISTA

Entrevistado : Lic. Milton Culqui **Cargo:** Jefe de la Unidad de Tesorería
Entrevistador : Victoria Santacruz

1.- Cuáles son las principales actividades que se realizan en esta Unidad?

- Control de los ingresos del Consejo Provincial
- Legalizar todos los pagos de la institución
- Recaudar el ingreso por la venta de especies
- Actuar como Juez de coactivas de pagos para multas

2.- De dónde proviene la información necesaria para la realización de dichas actividades?

Generalmente la información viene de la Unidad de Contabilidad y de la Dirección Financiera.

3.- Cuántas personas trabajan en esta Unidad?

Tres personas, el Jefe, la Pagadora, y el Asistente de Tesorería.

4.- Se ha establecido las funciones de cada una de las personas que trabajan en la Unidad por escrito?

Si (x)

No ()

5.- Si su respuesta es afirmativa, hace cuánto tiempo fueron elaborados estos Manuales de Funciones?

No se han actualizado desde 1999.

6.- Qué instrucción tienen las personas que trabajan en esta Unidad?

El Jefe de la Unidad	Licenciatura en Auditoría
El Asistente	Bachiller en Contabilidad
La Pagadora	Bachiller en Contabilidad

7.- Cuántos y cuáles son los formularios que se utilizan para la realización de esta actividad?

Se utiliza el comprobante de ingreso de dinero, el comprobante de pago, el comprobante de retención en la fuente.

8.- Los formularios que existen permiten realizar las actividades en secuencia lógica?

Si (x)

No ()

9.- La oficina tiene una distribución apropiada para que las actividades sean realizadas en secuencia?

Si (x)

No ()

10.- Existe algún control previo y posterior para la realización de las actividades, cuáles son estos?

Existe control por parte del Jefe de casi todas las Unidades, por parte de Director Financiero y del Prefecto.

11.- Con qué facilidades tecnológicas cuenta la Unidad?

Tenemos ordenadores con el Windows 96, y el programa SIGEF, este último no está en uso todavía.

12.- Podría sugerir usted alguna idea para mejorar los procesos en su Unidad?

Que se dé una mejor automatización a las Unidades con una capacitación adecuada.

ENTREVISTA

Entrevistado : Sr. Edmundo Rivera **Cargo:** Guardalmacén
Entrevistador : Victoria Santacruz

1.- Cuáles son las principales actividades que se realizan en esta Unidad?

- Ingreso y egreso de materiales
- Custodio de materiales en bodega
- Manejo del inventario de materiales

2.- De dónde proviene la información necesaria para la realización de dichas actividades?

De la Unidad de Proveeduría y de Contabilidad.

3.- Cuántas personas trabajan en esta Unidad?

Dos personas, el Guardalmacén y un Asistente.

4.- Se han establecido por escrito las funciones de cada una de las personas que trabajan en la Unidad?

Si (x)

No ()

5.- Si su respuesta es afirmativa, hace cuánto tiempo fueron elaborados estos Manuales de Funciones?

Se establecieron con el Orgánico Funcional hace dos años.

6.- Qué instrucción tienen las personas que trabajan en esta Unidad?

El Guardalmacén Instrucción Secundaria
El Asistente Instrucción Secundaria

7.- Cuántos y cuáles son los formularios que se utilizan para la realización de esta actividad?

Se utiliza el comprobante de ingreso y egreso de materiales.

8.- Los formularios que existen permiten realizar las actividades en secuencia lógica?

Si (x)

No ()

9.- La oficina tiene una distribución apropiada para que las actividades sean realizadas en secuencia?

Si ()

No (x)

10.- Existe algún control previo y posterior para la realización de las actividades, cuáles son estos?

Si, todas las actividades son controladas por el Prefecto, Jefe Financiero y Jefe de Contabilidad.

11.- Con qué facilidades tecnológicas cuenta la Unidad?

Recientemente nos entregaron un computador nuevo para reemplazarlo por el anterior y cambiar la lista de materiales a Excel.

12.- Podría sugerir usted alguna idea para mejorar los procesos en su Unidad?

Mayor agilidad en la realización de las actividades, existe mucha demora al solicitar las firmas de los Directivos de la institución; las autorizaciones llegan con muchos días de retraso.

ENTREVISTA

Entrevistado : Ing. Oscar Vera **Cargo:** Jefe de la Unidad de Proveeduría
Entrevistador : Victoria Santacruz

1.- Cuáles son las principales actividades que se realizan en esta Unidad?

- Receptar pedidos de compra de materiales
- Realizar órdenes de compra
- Efectuar cotizaciones de materiales
- Realizar compra de materiales
- Actuar como Juez de coactivas de pagos para multas

2.- De dónde proviene la información necesaria para la realización de dichas actividades?

De los profesionales que realizan los pedidos.

3.- Cuántas personas trabajan en esta Unidad?

Dos personas, el Jefe y el Asistente de Proveeduría.

4.- Se han establecido por escrito las funciones de cada una de las personas que trabajan en la Unidad ?

Si (x)

No ()

5.- Si su respuesta es afirmativa, hace cuánto tiempo fueron elaborados estos Manuales de Funciones?

No existen Manuales de Funciones, se tiene que basar en el Orgánico Funcional, pero las actividades del Asistente son delegadas por mi persona.

6.- Qué grado de instrucción tienen las personas que trabajan en esta Unidad?

El Jefe de la Unidad Instrucción superior
El Asistente Instrucción secundaria

7.- Cuántos y cuáles son los formularios que se utilizan para la realización de esta actividad?

Se utilizan dos formularios, la orden de pedido, y la orden de compra.

8.- Los formularios que existen permiten realizar las actividades en secuencia lógica?

Si (x)

No ()

9.- La oficina tiene una distribución apropiada para que las actividades sean realizadas en secuencia?

Si (x)

No ()

10.- Existe algún control previo y posterior para la realización de las actividades, cuáles son estos?

El control se realiza primeramente en esta Unidad y posteriormente en la Unidad de Contabilidad, Dirección Financiera, Financiero y Prefectura.

11.- Con qué facilidades tecnológicas cuenta la Unidad?

Tenemos dos computadores con el Windows 96 .

12.- Podría sugerir usted alguna idea para mejorar los procesos en su Unidad?

Que se de una mejor automatización a las Unidades con una capacitación adecuada.

ENTREVISTA

Entrevistado : Sra. Cecilia Gonzáles **Cargo:** Jefe de la Unidad de Contabilidad
Entrevistador : Victoria Santacruz

1.- Cuáles son las principales actividades que se realizan en esta Unidad?

- Receptar facturas y entregar cheques
- Realizar control previo de las facturas
- Determinar disponibilidad presupuestaria
- Llevar auxiliares de contabilidad
- Efectuar roles de pago
- Realizar estados financieros
- Llevar auxiliares de anticipos de contratos.

2.- De dónde proviene la información necesaria para la realización de dichas actividades?

La información viene de todas la Unidades de la Dirección Financiera.

3.- Cuántas personas trabajan en esta Unidad?

Cinco personas, la Jefe de la Unidad y las Auxiliares de Contabilidad.

4.- Se han establecido por escrito las funciones de cada una de las personas que trabajan en la Unidad?

Si (x)

No ()

5.- Si su respuesta es afirmativa, hace cuánto tiempo fueron elaborados estos Manuales de Funciones?

No se cuenta con un Manual pero se establecen funciones a cada una de las personas, según el trabajo que se tenga que realizar.

6.- Qué grado de instrucción tienen las personas que trabajan en esta Unidad?

Todas las personas tienen instrucción secundaria con algunos cursos en Contabilidad.

7.- Cuántos y cuáles son los formularios que se utilizan para la realización de esta actividad?

Existen algunos documentos que se utilizan como el comprobante de ingreso de dinero, el comprobante de egreso, el comprobante de pago, el comprobante de retención, las tarjetas auxiliares, los cheques, el formato de libro diario y mayor, etc.

8.- Los formularios que existen permiten realizar las actividades en secuencia lógica?

Si (x)

No ()

9.- La oficina tiene una distribución apropiada para que las actividades sean realizadas en secuencia?

Si (x)

No ()

10.- Existe algún control previo y posterior para la realización de las actividades, cuáles son estos?

Si, por parte de Director Financiero y del Prefecto.

11.- Con qué facilidades tecnológicas cuenta la Unidad?

Recientemente nos llegó el programa SIGEF, pero no se aplica porque no se tiene conocimiento de su manejo.

12.- Podría sugerir usted alguna idea para mejorar los procesos en su Unidad?

Se necesita más personal puesto que a veces existe demasiado trabajo y si éste no se realiza se sigue acumulando.

Latacunga, Marzo del 2002

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJERCITO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

El presente Proyecto fue realizado por:

Victoria Santacruz Arcos

.....

El Decano de la Facultad:

Ec. Julio Villa

.....

El Secretario Académico:

Dr. Miguel Ramírez

.....