



SEDE GUAYAQUIL

CARRERA

INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

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

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TÍTULO:

**REESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO
DE TESORERÍA DE LA COMPAÑÍA INTERAGUA C. LTDA. EN
LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

AUTORES:

Melissa Gabriela Crespín Castillo

Vanessa Priscilla Precilla Castro

TUTOR:

Ing. Alex Enrique Parra Rosero

GUAYAQUIL

MARZO - 2015

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Declaramos que los conceptos desarrollados, análisis, propuestas y conclusiones planteadas en el presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Melissa Gabriela Crespín Castillo

C.I: 0930567615

Vanessa Priscilla Precilla Castro

C.I: 0930457841

AGRADECIMIENTO Y DEDICATORIA

El tener esta satisfacción no se lo debo a nadie más que a los grandes amores de mi vida.

Gracias Mi Dios, gracias papás por estar en cada momento que los necesite. Gracias por cada uno de sus sacrificios para que pueda llegar donde estoy, gracias hermanita por aguantarme mis días de estrés y ser partícipe de mis decisiones, gracias a ti mi corazón por ser un apoyo indispensable en mi vida, gracias amigas queridas; Alejandra y Vanessa.

Mi dedicatoria y agradecimiento a cada una de las personas que aportaron en mi crecimiento y desarrollo personal y profesional.

Melissa Gabriela Crespín Castillo

AGRADECIMIENTO

A Dios, por su compañía y amor incondicional durante toda mi vida.

A mi familia, por su motivación y apoyo fundamental en cada una de las etapas de mi vida y los logros alcanzados.

A mi amiga y compañera de tesis Melissa; por su paciencia, esfuerzo y dedicación para el desarrollo de este proyecto de grado.

Vanessa Priscilla Precilla Castro

DEDICATORIA

A Dios, por bendecirme cada día y guiar mi camino.

A mi familia, por haberme inculcado valores que me han hecho crecer como ser humano, este logro es su reconocimiento por el enorme esfuerzo realizado para que reciba un estudio de calidad.

A mis abuelitos Tito y Rómulo, quienes han estado siempre conmigo protegiéndome. “Físicamente no están conmigo pero su presencia siempre lo ha estado”.

Vanessa Priscilla Precilla Castro



Reestructuración de procesos en el Departamento de Tesorería de la Compañía Interagua C. Ltda. en la ciudad de Guayaquil

Autoras: Melissa Gabriela Crespín Castillo melito_gcc@hotmail.com
Vanessa Priscilla Precilla Castro vppc109@gmail.com

Tutor: Ing. Alex Parra Rosero aparra@ups.edu.ec

RESUMEN

El trabajo tiene su enfoque hacia la reestructuración de los procesos en el Departamento de Tesorería de la compañía Interagua C. Ltda. en la ciudad de Guayaquil, a través de la evaluación del control interno que permita definir correctamente funciones y procesos que ayuden a mejorar la organización del tiempo y las actividades de cada empleado.

El Departamento de Tesorería evidencia una incorrecta segregación de funciones, lo que afecta de manera significativa en el desempeño de los empleados del departamento.

Para lograr un desarrollo eficiente en el trabajo se establecen diferentes metodologías lo que permite conocer minuciosamente las actividades y los procesos involucrados. Para lo cual se requiere realizar entrevistas al personal del Departamento y de ésta manera conocer las actividades que desarrollan cada uno.

Con la reestructuración de los procesos en el Departamento de Tesorería se logra establecer medidas de control interno, que permita la optimización de los recursos a través de procedimientos, políticas, normas y reglamentos existentes de la compañía; así como también proponer mejoras para reducir o eliminar las ineficiencias detectadas en los procesos.

Palabras claves: Departamento de Tesorería, control interno, procesos, optimización de los recursos.



**Restructuring processes in the Collector's Department of the Interagua
Company in Guayaquil city.**

Authors: Melissa Gabriela Crespín Castillo melito_gcc@hotmail.com
Vanessa Priscilla Precilla Castro vppc109@gmail.com

Tutor: Ing. Alex Parra Rosero aparra@ups.edu.ec

ABSTRACT

This project is focused to restructuring processes in the Collector's department of the company Interagua C. Ltda. in Guayaquil city, through the evaluation of internal control that allows properly define functions and processes that help to improve the time organization and activities of each employee.

The Collector's department has an incorrect segregation of duties, which significantly affects the performance of department employees.

To achieve an efficient development in this project different methodologies are establish which allows to know deeply the involved activities and processes. For which it is required to do interviews in the Collector's department and in this way to know the activities done by each employee.

With the restructuring process in the Collector's department an internal measurements control is achieved, which allows to enable the optimization of resources through policies, procedures, standards and regulations of the company; as well as suggest improvements in order to reduce or eliminate inefficiencies detected in processes.

Key Words: Collector's Department; internal control, processes, optimization of resources.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
EL PROBLEMA	3
1.1 MARCO CONTEXTUAL	3
1.1.1 ANTECEDENTES.....	3
1.1.2 MISIÓN	4
1.1.3 VISIÓN	4
1.1.4 VALORES INSTITUCIONALES	4
1.1.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	5
1.1.6 POLÍTICAS, NORMAS Y REGLAMENTOS.....	6
1.1.7 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	8
1.1.7.1 MACRO ENTORNO	8
1.1.7.2 MICRO ENTORNO	10
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.2.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	10
1.2.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	11
1.2.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.2.3.1 PROBLEMA GENERAL	13
1.2.3.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS	13
1.3 OBJETIVOS	14
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	14
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
CAPÍTULO II.....	15
MARCO TEÓRICO.....	15
2.1 MARCO REFERENCIAL.....	15
2.1.1 ESTRUCTURA BÁSICA DE UN MANUAL	15
2.1.2 MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS.....	16
2.1.3 IMPORTANCIA DEL MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA EL TALENTO HUMANO.....	17
2.1.4 OBJETIVOS Y ALCANCE DEL MANUAL	17
2.1.5 AUDITORÍA DE PROCESOS	18
2.1.6 CONTROL INTERNO	20
2.1.7 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	21
2.1.8 LA MEJORA CONTINUA Y EL CIRCULO DE DEMING	22

2.1.9	DIAGRAMAS DE FLUJO	23
2.1.10	EVALUACIÓN INTEGRAL	24
2.1.11	DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO	24
2.1.12	TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	25
2.2	MARCO CONCEPTUAL.....	26
CAPÍTULO III.....		28
SITUACIÓN ACTUAL DE LA SUB-DIRECCIÓN FINANCIERA, DEPARTAMENTO DE TESORERÍA		28
3.1.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	28
3.2.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	29
3.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL	30
3.3.1	DESCRIPCIÓN DE CARGOS, PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS ACTUALES.....	33
3.4	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ACTUAL.....	38
3.4.1	ASIGNACIÓN Y REVISIÓN DE FONDOS DE CAJA CHICA	38
3.4.2	ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN BÁSICA SOLICITADA POR LA(S) INSTITUCIÓN(ES) FINANCIERA(S).....	42
3.4.3	CONTROL DE ENTREGA DE CHEQUE(S) A PROVEEDOR(ES)	46
3.4.4	CONTROL DE RECEPCIÓN Y DEVOLUCIÓN DE PÓLIZA(S) DE GARANTÍA DE CONTRATO(S) Y ÓRDEN(ES) DE COMPRA.....	51
3.4.5	SOLICITUD DE RENOVACIÓN DE PÓLIZA(S) DE GARANTÍA DE CONTRATO(S) Y ÓRDENES DE COMPRA.....	59
3.4.6	CRONOGRAMA DE PAGOS DE FONDOS A TERCEROS	63
3.4.7	REGISTRO DE PRÉSTAMOS E INTERESES BANCO CENTRAL	69
3.4.8	RESUMEN DE LAS DEBILIDADES DETECTADAS EN EL MANUAL ACTUAL DEL DEPARTAMENTO.....	73
3.5	ENCUESTAS REALIZADAS A LOS EMPLEADOS	76
3.5.1.	RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS EMPLEADOS ...	78
3.6	ENTREVISTAS REALIZADAS.....	82
3.6.1	RESULTADO DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS	91
CAPÍTULO IV.....		93
REESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE LA COMPAÑÍA INTERAGUA C.LTDA. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.....		93
4.1.	PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA	93
4.1.1.	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	93
4.2.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	94
4.3.	DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	95

4.3.1. ASIGNACIÓN Y REVISIÓN DE FONDOS DE CAJA CHICA	97
4.3.2. ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN BÁSICA SOLICITADA POR LA(S) INSTITUCIÓN(ES) FINANCIERA(S)	102
4.3.3. CONTROL DE ENTREGA DE CHEQUE(S) A PROVEEDOR(ES)	105
4.3.4. CONTROL DE RECEPCIÓN Y DEVOLUCIÓN DE PÓLIZA(S) DE GARANTÍA DE CONTRATO(S) Y ÓRDEN(ES) DE COMPRA.....	112
4.3.5. SOLICITUD DE RENOVACIÓN DE PÓLIZA(S) DE GARANTÍA DE CONTRATO(S) Y ÓRDENES DE COMPRA.....	121
4.3.6. CRONOGRAMA DE PAGOS DE FONDOS A TERCEROS	126
4.4. FLUJOGRAMA DE PROCESOS	136
4.4.1. FLUJOGRAMA DE ASIGNACIÓN Y REVISIÓN DE CAJA CHICA	136
4.4.2. FLUJOGRAMA DE ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN BÁSICA SOLICITADA POR LA(S) INSTITUCIÓN(ES) FINANCIERA(S)	137
4.4.3. FLUJOGRAMA DE CONTROL DE ENTREGA DE CHEQUE(S) A PROVEEDOR(ES)	138
4.4.4. FLUJOGRAMA DE CONTROL DE RECEPCIÓN Y DEVOLUCIÓN DE PÓLIZA(S) DE GARANTÍA DE CONTRATO(S) Y ÓRDEN(ES) DE COMPRA	139
4.4.5. FLUJOGRAMA DE SOLICITUD DE RENOVACIÓN DE PÓLIZA(S) DE GARANTÍA DE CONTRATO(S) Y ÓRDENES DE COMPRA	140
4.4.6. FLUJOGRAMA DE CRONOGRAMA DE PAGOS DE FONDOS A TERCEROS	141
4.4.7. FLUJOGRAMA DE REGISTRO DE PRÉSTAMOS E INTERESES AL BANCO CENTRAL	142
CONCLUSIONES	143
RECOMENDACIONES	144
BIBLIOGRAFÍA	145

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Símbolos utilizados en los Diagramas de Flujo	23
Tabla 2. Instrumentos de recolección de datos	29
Tabla 3. Población y Muestra de la Investigación	30
Tabla 4: Asignación y Revisión de Fondos de Caja Chica	39
Tabla 5: Registros Asignación y Revisión de Fondos de Caja Chica	41
Tabla 6: Actualización De Información Básica solicitada por la(s) Institución(es) Financiera(s)	43
Tabla 7: Registro ctualización De Información Básica solicitada por la(s) Institución(es) Financiera(s)	45
Tabla 8: Control de Entrega de cheque(s) a proveedor(es).....	47
Tabla 9: Registros Control de Entrega de cheque(s) a proveedor(es).....	50
Tabla 10: Recepción de Póliza (s) de Garantía de Contrato (s) y Orden (es) de Compra.....	52
Tabla 11: Devolución de Póliza (s) de Garantía de Contrato (s) y orden (es) de compra.....	54
Tabla 12: Registros Devolución de Póliza (s) de Garantía de Contrato (s) y orden (es) de compra	58
Tabla 13: Solicitud de Renovación de Póliza(s) de Garantía de Contrato(s) y Órdenes de Compra.....	60
Tabla 14: Registros Solicitud de Renovación de Póliza(s) de Garantía de Contrato(s) y Órdenes de Compra.....	62
Tabla 15: Cronograma de Pagos de Fondos a Terceros	64
Tabla 16: Registros Cronograma de Pagos de Fondos a Terceros.....	68
Tabla 17: Registro de Préstamos e Intereses Banco Central.....	69
Tabla 18: Registro de Préstamos e Intereses Banco Central.....	73
Tabla 19 Resultado encuestas a empleados	76
Tabla 20. Entrevista al Jefe Financiero	82
Tabla 21. Entrevista al Jefe de Tesorería	84
Tabla 22. Entrevista al Asistente de Departamento 1	86
Tabla 23. Entrevista al Asistente de Departamento 2	87
Tabla 24. Entrevista al Asistente de Departamento 3	88
Tabla 25. Entrevista al Asistente de Departamento 4	89
Tabla 26. Entrevista al Asistente de Departamento 5	90
Tabla 27: Índice Propuesta.....	95
Tabla 28. Políticas y Procedimientos para la Asignación y Revisión de Fondos de Caja Chica	97
Tabla 29. Políticas y Procedimientos para la Actualización de Información Básico solicitada por Instituciones Financieras.	102
Tabla 30. Políticas y Procedimientos para el control de entrega de cheques a proveedores	106
Tabla 31. Políticas y Procedimientos para el Control de recepción y devolución de Póliza(s)	113
Tabla 32. Políticas y Procedimientos para Solicitud de Renovación de Póliza(s) de Garantía de Contrato(s) y orden(es) de Compra	121
Tabla 33. Políticas y Procedimientos de Cronogramas de Pagos Fideicomisos	126
Tabla 34. Registro de Préstamos e Intereses Banco Central	131

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Distribución del equipo de trabajo de Interagua	3
Ilustración 2: Objetivos del Control Interno	21
Ilustración 3: El ciclo de Deming	22
Ilustración 4: Estructura Organizacional del Departamento de Tesorería	30
Ilustración 5: Esquema Actual Jefe A.....	31
Ilustración 6: Esquema actual Jefe B	31
Ilustración 7: Esquema actual reporte actividades Jefe A.....	32
Ilustración 8: Esquema actual reporte actividades Jefe B.....	32
Ilustración 9: Descripción de Cargo Empleado A1.....	33
Ilustración 10: Descripción de Cargo Empleado A2.....	34
Ilustración 11: Descripción de Cargo Empleado A3.....	35
Ilustración 12: Descripción de Cargo Empleado B1	36
Ilustración 13: Descripción de Cargo Empleado B2.....	37
Ilustración 14: Flujograma de Asignación y Revisión de caja chica	136
Ilustración 15: Flujograma de actualización de información básica solicitada por la(s) institución(es) financiera(s)	137
Ilustración 16: Flujograma de control de entrega de cheque(s) a proveedor(es)	138
Ilustración 17: Flujograma de control de recepción y devolución de póliza(s) de garantía de contrato(s) y orden(es) de compra	139
Ilustración 18: Flujograma de Solicitud de Renovación de póliza(s) de garantía de contrato(s) y órdenes de compra	140
Ilustración 19: Flujograma de cronograma de pagos de fondos a terceros	141
Ilustración 20: Flujograma de registro de préstamos e intereses al Banco Central.....	142

INTRODUCCIÓN

El proyecto pretende la realización de la Reestructuración de procesos en el Departamento de Tesorería de la compañía Interagua C. Ltda. de la ciudad de Guayaquil, con la finalidad de definir correctamente los procesos y funciones de cada cargo; para la correcta implementación de controles que permitirán detectar debilidades en los procesos; mejorar la organización del tiempo y las actividades de cada empleado.

En el Departamento de Tesorería se gestiona el flujo de pago a clientes internos y proveedores. Dentro del Departamento se cuenta con el área de Caja, la cual es una parte fundamental en todo el proceso de cancelación.

En el capítulo 1 de este trabajo se exponen los principales problemas que surgen en el Departamento de Tesorería de la compañía Interagua C. Ltda. de la ciudad de Guayaquil, debido a dichos problemas se crea la necesidad de realizar la reestructuración de los procesos del departamento, además de ello se plantea tanto el objetivo general como los específicos que tienen la finalidad de puntualizar correctamente las funciones y procesos existentes.

En el capítulo 2 se definen distintos términos vinculados al tema central de esta investigación, teniendo como único propósito, el de tener una idea clara del objetivo que se desea alcanzar.

En el capítulo 3 se detallarán los procesos que el Departamento de Tesorería de la compañía Interagua C. Ltda. de la ciudad de Guayaquil tiene a su cargo, con el fin

de determinar específicamente los procesos críticos, priorizando el rediseño de los mismos y fijando estrategias de mejora.

Para este fin se procederá con el levantamiento de información: procesos, procedimientos, políticas, normativas; así como la identificación de las actividades relacionadas a cada perfil de cargo.

Para una correcta gestión del Departamento de Tesorería es importante definir claramente el organigrama; con ello el personal sabrá cómo deben escalarse los problemas o procedimientos para cada una de las actividades.

Para finalizar se expondrá en el capítulo 4 los procesos reestructurados con sus respectivas herramientas de control, siempre considerando el flujo de los procesos con los demás departamentos relacionados.

Con la reestructuración de los procesos se busca implementar medidas de control interno, basadas en parámetros de calidad y eficiencia, que permitan proponer mejoras para reducir o eliminar las ineficiencias detectadas en los procesos, que serán medidas a través de indicadores de gestión, lo cual servirá como herramienta fundamental para evaluar constantemente los procedimientos a cargo del Departamento y detectar sus debilidades a tiempo; así como también evitar la pérdida de tiempo y confusión del personal al no saber a quién reportar las actividades asignadas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 MARCO CONTEXTUAL

1.1.1 ANTECEDENTES

La Empresa Proactiva Medio Ambiente S.A., junto con sus compañías asociadas Hidalgo e Hidalgo de Ecuador y Fanalca de Colombia, controla y gestiona el 90% de las acciones de Interagua. El 10% restante pertenece al grupo ecuatoriano Equivía. (Interagua, 2014)

Interagua, bajo el control de Proactiva Medio Ambiente, canaliza sus esfuerzos en mejorar el nivel de vida de los guayaquileños, mediante la dotación y ampliación de los servicios de agua potable y la construcción y/u operación de los sistemas de alcantarillado sanitario y pluvial. (Interagua, 2014)

El equipo de trabajo que opera en Interagua está constituido por personal altamente capacitado y calificado para cada sector, el cual está dividido de la siguiente manera:



Ilustración 1: Distribución del equipo de trabajo de Interagua

Fuente: (Interagua, 2014)

Elaborado: Autoras

1.1.2 MISIÓN

Contribuimos al mejoramiento continuo de la Calidad de vida de los habitantes del cantón Guayaquil, buscando generar valor para nuestros clientes y accionistas al prestar los servicios de manera eficiente y eficaz conforme a los términos del Contrato de Concesión, con enfoque en la responsabilidad social y la preservación del medio ambiente, con un recurso humano competente. *(Interagua, 2014)*

1.1.3 VISIÓN

Ser reconocida y admirada como una empresa sólida, confiable, orientada al cliente, líder en el manejo ambiental, con proceso de calidad, tecnología y recursos humanos competentes. *(Interagua, 2014)*

1.1.4 VALORES INSTITUCIONALES

- **Honestidad:** Somos transparentes en todas y cada una de nuestras actuaciones.
- **Compromiso:** Entregamos toda nuestra capacidad en el cumplimiento cabal de nuestras tareas.
- **Orientación al Servicio:** Tenemos vocación de servicio hacia los clientes internos y externos.

- **Responsabilidad Social:** Mejoramos la calidad de vida de las personas a través de los servicios que ofrecemos y la generación de programas específicos de educación con prácticas medio ambientales responsables.
(Interagua, 2014)

1.1.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- **Clientes:** Satisfacer las necesidades de servicio con participación y compromiso de la comunidad.
- **Comunidad:** Fomentar la satisfacción del cliente como pilar fundamental de nuestra gestión.
- **Accionistas:** Garantizar una rentabilidad y crecimiento del negocio, sostenible en el tiempo, mediante una eficiente gestión administrativa y operativa.
- **Empleados:** Desarrollar una fuerza laboral integra, capacitada y orientada hacia un servicio eficiente y de calidad.
- **Responsabilidad Social:** Fomentar una cultura de prevención, seguridad y cuidado del medio ambiente.

1.1.6 POLÍTICAS, NORMAS Y REGLAMENTOS

En relación a las políticas, normas y reglamentos de la empresa Interagua, ninguno de estos enfatizan de manera específica al Departamento de Tesorería; sin embargo, es preciso mencionar que las políticas organizacionales están direccionadas hacia los clientes, la comunidad, los empleados y por último, no dejando de ser menos importante, la protección ambiental, salud y seguridad, tal como se detalla:

Política para con los clientes:

- Lograr las metas de calidad y adoptar un enfoque orientado hacia el servicio que incluya un contacto más estrecho con las personas a través de los diversos medios de comunicación disponibles, incluyendo entre ellos los centros de atención al cliente para la resolución directa de inquietudes.
- Dar prioridad durante los primeros cinco años al mejoramiento general de la disponibilidad de agua mediante el aumento de la presión dentro de la red y a la expansión de las redes de agua y alcantarillado.
- Atender a los clientes con respeto y sin prejuicios, y evitar proactivamente el trato preferencial y las prácticas corruptas.
- Dar los pasos necesarios para asegurar que la responsabilidad por el pago del servicio recaiga en forma justa sobre todas las personas que se benefician con el mismo.

Política hacia la comunidad:

- Promover y mantener contacto con grupos comunitarios y cooperar con ellos a fin de mejorar el servicio en las diferentes ubicaciones en las que operan.
- Mantener una relación de trabajo profesional y justa con la entidad reguladora, con los departamentos gubernamentales y autoridades municipales de Guayaquil, reconociendo sus roles respectivos en representación del pueblo a quien servimos.
- Tener relaciones justas y honestas con los proveedores y contratistas de Guayaquil a través de un sistema de adquisiciones transparente, eficiente y rápido.
- Lograr las metas de calidad que cumplan con el contrato de concesión.

Política hacia el empleado:

- Promover una cultura abierta dentro de la cual todos los empleados puedan compartir la visión y misión declaradas, participando plenamente en hacerlas realidad.
- Ofrecer la oportunidad de auto-mejoramiento y progreso profesional con satisfacción en el trabajo.

- Buscar una mayor eficiencia individual y una óptima utilización de recursos dentro de una cultura de mejoramiento continuo.
- Permitir una máxima participación de los empleados en la administración de la empresa a todo nivel e implementar una práctica de remuneración ligada al desempeño.

Política de protección ambiental, salud y seguridad:

- Realizar las actividades con el máximo cuidado para la protección ambiental, la seguridad y la salud en torno a sus clientes externos y a la sociedad.
- Estamos comprometidos en el logro y mantenimiento de un desempeño CERO ACCIDENTES y trabajar con toda la participación necesaria para ser excelentes en prevención. (Interagua, 2014)

1.1.7 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

1.1.7.1 MACRO ENTORNO

- **Análisis económico:** El agua es el líquido vital del ser vivo. En la actualidad las personas son dependientes en su mayoría del agua potabilizada debido a los riesgos y contaminación que existen por causa de los mismos seres humanos en el agua natural. La contratación de este servicio es una necesidad para la mayoría de las familias, sin importar clase social, es por esto que para

no perjudicar a ninguna clase social, las tarifas se ajustan trimestralmente de acuerdo al índice de precios al consumidor, energía eléctrica y salario mínimo vital, en base al Reglamento de Estructura tarifaria vigente.

- **Análisis político:** La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil, EP -EMAPAG tiene como fin la provisión, administración y prestación de los servicios de agua potable, alcantarillado y drenaje pluvial en la ciudad de Guayaquil y para esto firma un Contrato de Concesión con Interagua donde le faculta proveer, administrar y prestar éstos servicios. Interagua tiene que ejercer dicho rol bajo las normas y resoluciones que EMAPAG expida con el fin de lograr que la prestación del servicio sea ágil y oportuno.

Reglamento General y el Contrato de Concesión suscrito con Interagua.

- **Análisis socio cultural:** Interagua sabe que su labor se proyecta a la calidad de vida y la salud de las familias de Guayaquil. Están conscientes de la dimensión social que involucra el prestar los servicios públicos de agua potable y alcantarillado.
- Cumple su tarea con responsabilidad social y cultural; y va más allá, promoviendo acciones de educación ambiental, salud comunitaria y difusión de la cultura del agua.

1.1.7.2 MICRO ENTORNO

- **Clientes:** Toda la comunidad guayaquileña es el factor más importante para Interagua. Proveer a ellos no solo los servicios establecidos sino un valor agregado a éstos.
- **Proveedores:** Las personas y compañías en general, llamados también proveedores y contratistas que brindan diferentes servicios y distribuyen materia prima para llegar al producto final. Entre ellos están: la entidad reguladora Emapag, departamentos gubernamentales y autoridades municipales del cantón Guayaquil.
- **Empleados:** Los 1.250 colaboradores con los que cuenta en la actualidad Interagua, tienen un compromiso social orientado a servir de manera oportuna en la prestación de los diferentes servicios, siempre ligados a cumplir la visión y misión declaradas.

La compañía Interagua les ofrece la oportunidad de auto-mejoramiento y progreso profesional con satisfacción en el trabajo.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La propuesta de análisis y reestructuración del manual de funciones del Departamento de Tesorería de la compañía Interagua C. Ltda., se justifica por los siguientes hechos:

- a) Se pretende contribuir al mejoramiento del desempeño y cumplimiento de las funciones que hoy en día se suscitan en el Departamento de Tesorería, teniendo la plena seguridad de que a través de la implementación oportuna de medidas correctivas y mejoras impuestas en el manual de procesos, se pueden evitar conflictos e irregularidades entre el personal de la empresa.

- b) El rediseño de los manuales servirá de apoyo al personal para realizar las labores que le han sido encomendadas logrando uniformidad en los procedimientos de trabajo; eficiencia y calidad esperada en los servicios, evitando los conflictos inter-estructurales; es decir, cada empleado tendrá claras sus responsabilidades y limitaciones en el cargo que ocupa, sabiendo que en casos especiales debe remitirse inmediatamente a su superior inmediato sin caer en suposiciones o tergiversaciones.

- c) Tanto los empleados como los accionistas de la Compañía, con la reestructuración del manual de funciones podrán tener un respaldo para guiarse en la toma de decisiones de distinta índole; además, se obtendrá un ahorro de tiempo y esfuerzo de los empleados debido a que el personal trabajará de forma más eficaz y eficiente.

1.2.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Según entrevista realizada al Ing. Luis Cabezas, Jefe del Departamento de Auditoría de la empresa de servicio de abastecimiento de agua potable en la ciudad de Guayaquil, en el último informe de Auditoría que presentó la compañía Veolia

Environnement el problema del Departamento de Tesorería radica en los controles internos hacia cada actividad realizada, tales como:

- ✓ Cada cheque emitido correspondiente a cronogramas de pagos de fondos de terceros debe constar en el comprobante de egreso, el número de oficio de aprobación de dicho cronograma para que éste pueda ser cancelado, de no ser el caso no se puede emitir los cheques. He aquí el problema, habían algunos cheques emitidos sin oficio de aprobación.

- ✓ Algunos comprobantes de egreso no contaban con la firma o sello del proveedor, también se presentaron egresos que la persona que firmaba y retiraba el cheque no constaba como firma autorizada para retirar el pago.

En cada uno de estos procedimientos se identifican debilidades en sus controles, por lo que la Subdirección Financiera encarga a una colaboradora y autora de esta tesis evaluar, determinar e implementar los cambios necesarios en los procedimientos que el Departamento posee, con la finalidad de que en el periodo 2015 -2016 no sean objetados.

El Departamento de Tesorería se ha planteado como objetivo que a mediados del año 2015, deberán tener listos los procedimientos a su cargo. Por lo que se programa una reestructuración de los procedimientos y funciones del Departamento durante el periodo de Abril del 2015 a Junio del 2015.

Es importante recalcar que mediante la reestructuración de los procesos que se va a realiza, se verán afectados dos factores muy importantes en el ámbito empresarial

como lo son: la segregación de funciones de los empleados y el desempeño en el departamento, promoviendo de este modo la mejora continua de todos los procesos de la empresa.

1.2.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.3.1 PROBLEMA GENERAL

El Departamento de Tesorería de la compañía Interagua. C. Ltda. en la ciudad de Guayaquil, evidencia una incorrecta segregación de funciones, lo que afecta de manera significativa en el desempeño de los empleados del departamento.

1.2.3.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS

1. Ineficiente estructura organizacional, esto ocasiona que el personal no sepa cómo deben escalarse los problemas o procedimientos para cada actividad, y a su vez genera confusión en el personal.
2. Los flujos de procesos están definidos incorrectamente, a menudo se suscitan equivocaciones en el flujo de la información causando duplicidad de las tareas y por ende ocasiona pérdida de tiempo de los empleados.
3. Inadecuado control interno lo que impide evaluar y corregir las falencias de los procesos; afectando así la calidad en el trabajo.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Reestructurar los procedimientos del Departamento de Tesorería de la compañía Interagua C. Ltda. a través de la evaluación del control interno que permita definir correctamente funciones y procesos que ayuden a mejorar la organización del tiempo y las actividades de cada empleado.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Definir claramente la estructura organizacional y la descripción de los cargos.
2. Describir mediante diagramas de flujos cuales son los procesos claves del Departamento e identificar las debilidades e ineficiencias en los mismos.
3. Establecer políticas específicas para los procedimientos que presenten debilidades y falencias.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO REFERENCIAL

2.1.1 ESTRUCTURA BÁSICA DE UN MANUAL

Por lo general la estructura básica de estos manuales según el autor (Álvarez, 2008), es:

- 1. Portada:** Parte delantera o principal del manual en la que se detalla el nombre y logotipo de la empresa, el título del manual, y fecha de elaboración.
- 2. Índice:** Es una especie de tabla de contenido, donde se indicará cada una de las partes que componen el manual con su respectivo número de página.
- 3. Objetivos del manual:** En esta parte se indicará los fines y alcances generales del manual de la organización.
- 4. Políticas:** En este apartado se anotarán las normas o disposiciones que regulan las actividades de los procedimientos. Las políticas emanan de disposiciones jurídico-administrativas como leyes, reglamentos, acuerdos, convenios, circulares, etc.

5. **Procedimientos:** El procedimiento implica la parte medular del manual, ya que aquí se detalla la definición de funciones y tareas para cada área; formularios a utilizar; archivos a utilizar en cuanto a contenido, período de resguardo legal y operativo; y un esquema de control operativo y patrimonial.
6. **Formatos:** Es recomendable utilizar letra arial de 12 puntos, resaltando en negrita los títulos de los apartados y justificando la alineación de la información, con un margen de 0.5 a la izquierda y 0.3 a la derecha, al interior del margen del formato.
7. **Anexos:** Aquí puede ir la imagen corporativa, bitácora de eventos, fotos y demás detalles de visitas protocolarias, condecoraciones, posesiones, etc.

2.1.2 MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

Según el autor (Álvarez, 2008), define el manual de funciones y procedimientos como:

Un instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución.
(Álvarez, 2008)

Por lo tanto, en el manual de funciones y procedimientos se deben contestar preguntas sobre lo que se hace (políticas) y cómo se hace (procedimientos), para controlar procesos asociados a la calidad del producto o servicio que ofrece la empresa.

2.1.3 IMPORTANCIA DEL MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA EL TALENTO HUMANO

La importancia del manual de funciones y procedimientos para el talento humano radica principalmente en que representa un instrumento guía, que además de ayudar a la orientación del personal, también proporciona soluciones rápidas a los problemas que puedan presentarse en una organización, debido a que se muestra un panorama general de acción para diversos asuntos, por ende, es un marco de acción dentro del cual el empleado debe operar. (Herrera, 2009)

2.1.4 OBJETIVOS Y ALCANCE DEL MANUAL

Entre los principales objetivos del manual de funciones y procedimientos, según (Álvarez, 2008), están:

- ✓ Mostrar una visión globalizada de la empresa para su adecuada organización.
- ✓ Definir expresiones generales para ejecutar acciones que deben realizarse en cada área.
- ✓ Ser instrumento de guía para la orientación del personal.

- ✓ Descentralizar las actividades, mediante la determinación de lineamientos claros a ser seguidos por los niveles intermedios.

- ✓ Servir como base fundamental para una continua revisión administrativa.

Por otra parte, el alcance del manual está determinado por las áreas que abarca dicho documento, en las pequeñas empresas suelen tener un manual para toda la organización, pero en compañías más grandes, por lo general, se implementa un manual definido para las diferentes áreas de la empresa, tales como: marketing, finanzas, recursos humanos, producción, etc., cabe recalcar que el manual de cada área solamente contendrá información relacionada con ella, o que la relacione directamente con otro departamento de la empresa (Álvarez, 2008).

La elaboración del manual implica antes que nada, definir las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que conforman la empresa, incluso en algunos casos se da la necesidad de primero definir las áreas, agrupando o separando funciones (Álvarez, 2008).

2.1.5 AUDITORÍA DE PROCESOS

La auditoría de procesos tiene la finalidad de que una organización cuente con un proceso estandarizado y documentado acerca de la manera en que deben realizarse cada una de las actividades. Además, es importante resaltar, que la auditoría de procesos es una rama de la auditoría interna, por lo cual es necesario definir esta última, para tener una idea más clara:

La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, para agregar valor y optimizar las operaciones de una organización. Ayuda a cumplir sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado, para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, s.f.).

Hoy en día, las empresas han optado por llevar a cabo la gestión de procesos como algo rutinario. La mayoría de los ejecutivos ha podido darse cuenta de que la idea de rediseñar los procesos de negocios puede producir eficaces mejoras de desempeño, permitiendo a las organizaciones brindar más valor a los clientes, y generando también mayores utilidades para los accionistas.

Mediante la aplicación de este tipo de auditorías, las empresas de todo tipo han logrado extraordinarias mejoras en costos, calidad, rapidez, rentabilidad, y otras áreas clave, al enfocarse en sus procesos internos y de interacción con el cliente, medirlos y rediseñarlos; no obstante, pese a los óptimos resultados que este tipo de auditorías arroja, aún hay muchas empresas que se han quedado en el camino debido a que no se animan a incursionar en cambios saludables para sus negocios (Hammer, 2009).

Las auditorías de procesos se llevan a cabo en las organizaciones con la finalidad de establecer medidas de control. Un punto de referencia en el proceso de evaluación de la eficiencia y efectividad con que se están conduciendo los procesos de la empresa, lo constituyen las metas y objetivos establecidos para cada uno de los

procesos, los cuales han sido definidos por la gerencia y permiten entender los resultados que se han propuesto lograr.

2.1.6 CONTROL INTERNO

Para los auditores, al momento de establecer las medidas de control gerencial, se torna imprescindible tomar en cuenta lo siguiente:

Para que un proceso sea efectivo, debe haberse definido principalmente las necesidades y expectativas del cliente a fin de determinar si estas están siendo satisfechas. Este aspecto tiene relación a los siguientes términos: puntualidad, responsabilidad, rendimiento, costos, rapidez, atención, entre otros (Flores, 2008).

Para que un proceso sea eficiente, debe tomarse en consideración el costo/beneficio, por ejemplo: costo por solicitud de compra procesada, costo por nuevo empleado; y el tiempo, por ejemplo: horas para procesar una orden de compra, días para contratar un empleado (Flores, 2008).

Para que un proceso sea adaptable, es importante tomar en cuenta la calidad como eje primordial, ya que actualmente se requiere que los procesos no solo satisfagan las expectativas y necesidades actuales de los clientes, sino también las futuras. Las posibles medidas en este aspecto son: tiempo promedio para procesar la solicitud especial de un cliente en comparación con los procedimientos estándares; y, porcentaje de solicitudes especiales devueltas (Flores, 2008).

El control interno persigue algunos objetivos, los mismos que se detallan en el grafico que se presenta a continuación:



Ilustración 2: Objetivos del Control Interno

Fuente: (Gómez, 2012)

2.1.7. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

El sistema de control interno o de gestión es un conjunto de áreas funcionales y de acciones especializadas en la comunicación y control al interior de la empresa. La efectividad de una empresa se establece en la relación entre la salida de los productos o servicios y la entrada de los recursos necesarios para su producción.

Un adecuado sistema de control interno es fundamental para el correcto uso de los recursos de la empresa, a la vez que es indispensable para el desarrollo de una auditoría, por cuanto la calidad de los controles internos determinará el alcance, tiempo y costo de una auditoría.

El principal sistema de control que debe tener toda empresa es una apropiada contabilización de sus transacciones diarias, un adecuado manejo de sus documentos soporte y un apropiado sistema de organización y procesos, que no entorpezcan la agilidad y la facilidad de respuesta de la empresa. (Hansen-Holm, 2012)

2.1.8 LA MEJORA CONTINUA Y EL CÍRCULO DE DEMING

La mejora continua es una filosofía que busca optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio. La mejora continua de la capacidad y resultados, debe ser el objetivo permanente de toda empresa, para conseguirla se utilizan diversas herramientas, entre las cuales el círculo o ciclo de Deming se constituye como una de las principales herramientas para lograr la mejora continua en las organizaciones que desean aplicar a la excelencia en sistemas de calidad. Dicho círculo también se lo denomina PHVA, debido a que hace énfasis en las iniciales de la secuencia de cada uno de los pasos: Planear, Hacer, Verificar y Actuar.

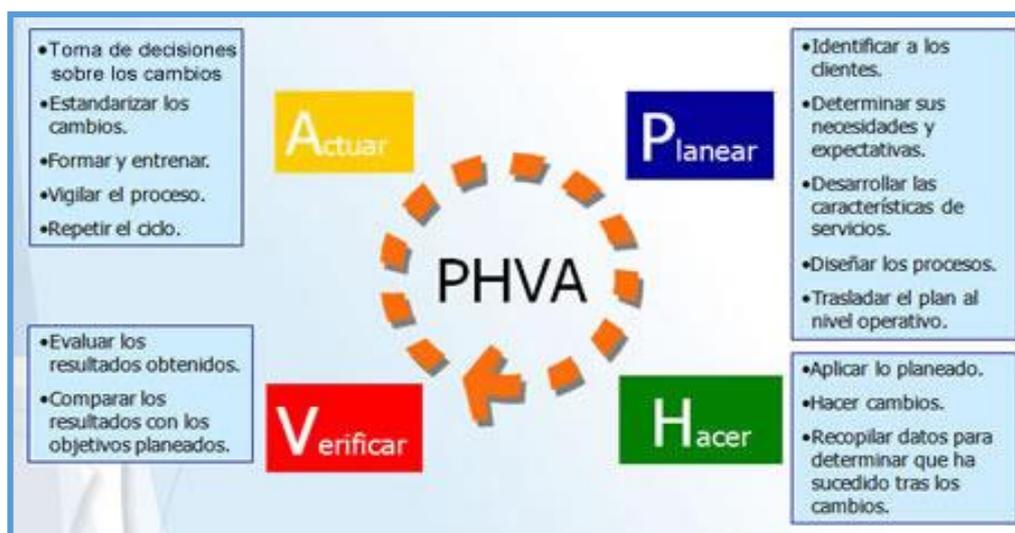


Ilustración 3: El ciclo de Deming

Fuente: (Implementación Sig, 2012)

2.1.9 DIAGRAMAS DE FLUJO

Una definición precisa de lo que es un diagrama de flujo es la presentada por el sitio web de (Aiteco Consultores, s.f.), que indica:

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso. El diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial ente ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás. (Aiteco Consultores, s.f.)

Tabla 1: Símbolos utilizados en los Diagramas de Flujo

Símbolo	Explicación del símbolo
	Símbolo utilizado para marcar el inicio y el fin del diagrama de flujo.
	Símbolo utilizado para introducir los datos de entrada. Expresa Lectura.
	Representa Proceso . En su interior se expresan asignaciones, operaciones aritméticas, cambios de valor de celdas de memoria, etc.
	Decisión: En su interior se almacena una condición y dependiendo del resultado de la evaluación de la misma se sigue por una de las ramas o caminos alternativos. SI - NO
	Decisión Múltiple: En su interior se almacena un selector, y dependiendo del valor de dicho selector se sigue por una de las ramas o caminos alternativos.
	Impresión: Representa la impresión de un resultado. Expresa Escritura.
	Símbolos utilizados para expresar la dirección del flujo del diagrama.
	Conector: conexión entre paginas diferentes.

Fuente: (Aiteco Consultores, s.f.)

2.1.10 EVALUACIÓN INTEGRAL

Según (Fleitman, 2008) la evaluación integral, tal como su nombre lo indica, es una herramienta que permite evaluar de una manera integral las áreas y los procesos de las empresas, con un criterio sistemático y científico y un enfoque constructivo, que permite ser un instrumento de vigilancia y de promoción y apoyo, para contribuir a elevar los niveles de efectividad y productividad de las empresas.

Esta valiosa herramienta permite evaluar de forma integral:

- El grado y forma en que se cumplen los objetivos sociales y/o económicos.
- Si son administrados con eficiencia, eficacia y economía los programas y los recursos técnicos, materiales y financieros.
- La efectividad de las áreas y los procesos.
- La eficiencia del personal
- Las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene la empresa (Fleitman, 2008).

2.1.11 DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO

El diseño del puesto de trabajo especifica el contenido de éste, las habilidades y capacitación que el empleado requiere para realizar ese trabajo y el grado de

especialización apropiada para el mismo. El diseño del puesto de trabajo es un aspecto importante de la estrategia de operaciones de la empresa porque define el grado de flexibilidad necesario en la fuerza de trabajo. Un buen diseño del puesto de trabajo:

- ✓ Mejora la eficiencia mediante el análisis de los elementos de trabajo incluidos en el puesto,
- ✓ Mejora la productividad al considerar los factores técnicos y humanos,
- ✓ Eleva la calidad del producto o servicio final, y
- ✓ Acrecienta la satisfacción del trabajador.

El diseño tradicional de puestos de trabajo fue inventado hace más de 100 años por Frederick Taylor. (Krajewski, 2000)

2.1.12 TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Frederick Taylor fue el primero en darse cuenta que la ineficiencia de los empleados se debía a la numerosa concentración de tareas en una sola persona, por lo que desde su perspectiva manifestó que dividiendo un trabajo o TÁREA en partes, se podía lograr que el obrero se cansara menos y al mismo tiempo se concentre más en una sola cosa, y sobre todo se especialice en esa pequeña porción de trabajo.

Por lo tanto, Taylor se enfoca en el método y herramientas del trabajo para una mejor eficacia; su principal contribución fue en demostrar que la administración científica no es un grupo de técnicas de eficiencia o incentivos sino una filosofía en virtud de la cual la gerencia reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores métodos de trabajo a través del entretenimiento y de los tiempos u movimientos.

Esta teoría se basa en 4 principios fundamentales, que son:

- Organización Científica del Trabajo
- Selección y entrenamiento del trabajador
- Cooperación entre directivos y operarios
- Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo (Jáuregui, 2001)

2.2 MARCO CONCEPTUAL

A continuación se mencionan algunos términos vinculados al tema central de esta investigación; entre los cuales tenemos:

- ✓ **Clima organizacional:** Es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son

percibidos, sentidos o experimentados por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. (Rivas Nelsy, 2012)

- ✓ **Competitividad.-** Se define como la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. (Bengochea, 2008)

- ✓ **Departamento:** Área de una empresa dedicada a una determinada función. Se puede componer de varios servicios y tiene una persona con funciones de dirección al frente del mismo. (Premysa, 2013)

- ✓ **Servicio:** Un producto intangible que no se toca, no se coge, no se palpa, generalmente no se experimenta antes de la compra pero permite satisfacciones que compensan el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de los clientes. Los servicios son acciones, procesos y ejecuciones que se llevan a cabo para fidelizar a los clientes, se debe enfatizar el servicio no solo en las empresas que engloban en este sentido, pues en una empresa que expende bienes, el servicio forma parte de este producto. (Universidad del Istmo, 2012)

CAPÍTULO III

SITUACIÓN ACTUAL DE LA SUB-DIRECCIÓN FINANCIERA, DEPARTAMENTO DE TESORERÍA.

3.1. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas a emplearse son: la encuesta, entrevista y análisis del manual actual; a continuación se definirá cada una de éstas y se expondrán las razones por las que han sido seleccionadas:

- **La encuesta:** Esta técnica se acopla fácilmente, debido a que es breve y muy útil para determinar un criterio bastante acertado de la opinión de la muestra. Por medio de esta se obtendrá toda la información necesaria relacionada al desempeño de los empleados del Departamento de Tesorería de la empresa Interagua.
- **La entrevista:** Mediante la utilización de esta técnica se pretende recabar criterios, opiniones y sugerencias por parte de los jefes del Departamento de Tesorería de la empresa Interagua. A través de las entrevistas se podrá conocer la importancia que le dan éstas personas a la estructura que posee el manual de funciones y a su correcta aplicación.

- **Estudio documental:** Esta técnica nos ayudará a analizar el manual que actualmente tiene la empresa y a detectar debilidades que existan dentro del Departamento.

Los instrumentos que se aplicarán para cada una de las técnicas antes mencionadas, se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 2. Instrumentos de recolección de datos

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Encuesta	Cuestionario de preguntas cerradas
Entrevista	Cuestionario de preguntas abiertas y cerradas
Estudio documental	Análisis del manual actual del Departamento

Elaboración: Autoras

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

Una población comprende a todos los individuos que conforman un mercado o un estudio. De acuerdo a los autores (Merino, Pintado, & Sánchez Herrera, 2010), la describen así: “Una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales tratamos de sacar conclusiones” (p. 17)

En el caso de las encuestas que se efectuarán a los empleados y las entrevistas que se realizarán a los jefes del departamento, éstas técnicas serán aplicadas a la población total, debido a que ésta es pequeña. Por ende en ésta investigación la población es igual a la muestra. El detalle de la muestra objeto de estudio se observa en la tabla que se presenta a continuación:

Tabla 3. Población y Muestra de la Investigación

TÉCNICAS	POBLACIÓN/MUESTRA
Encuesta a empleados	5 personas
Entrevista a jefes	2 personas

Elaboración: Autoras

3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

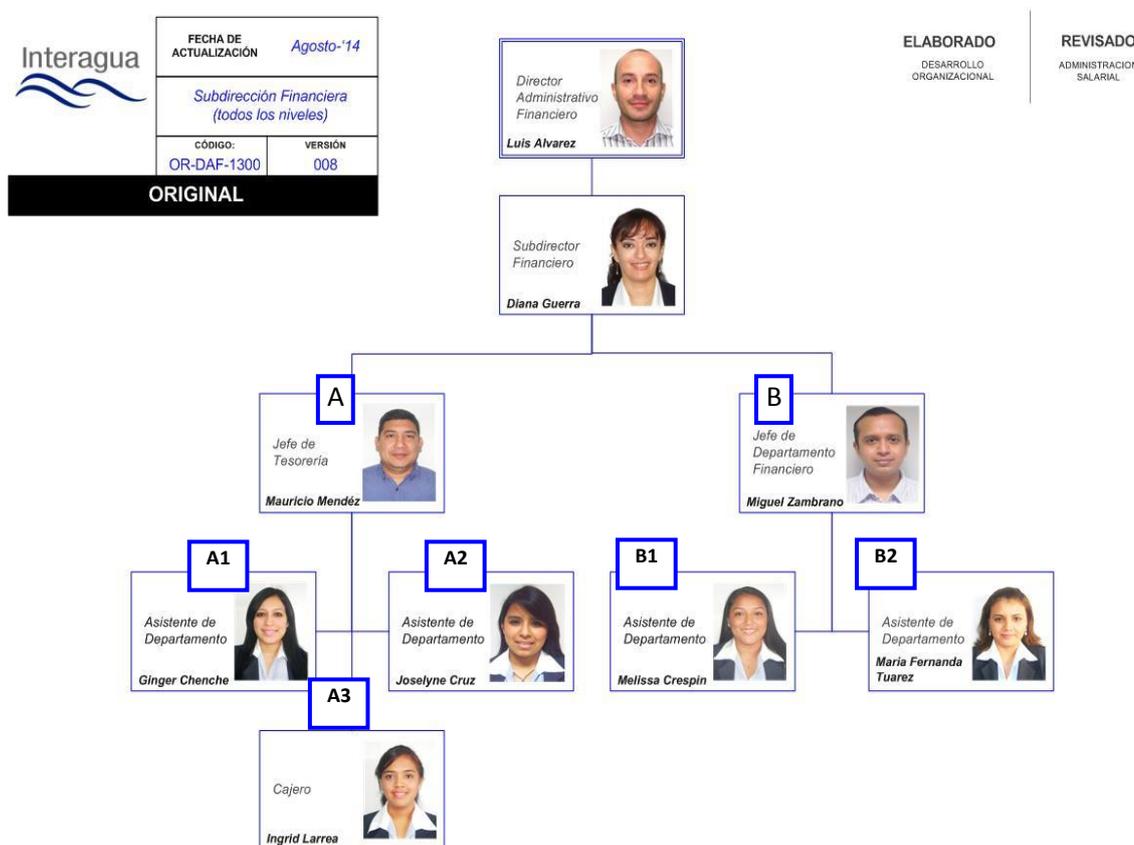


Ilustración 4: Estructura Organizacional del Departamento de Tesorería

Fuente: (Interagua, 2014)

La Estructura Organizacional en la Sub-dirección Financiera actualmente está compuesta por la Subdirectora Financiera, dos jefes (A y B), cuatro asistentes de departamento (A1, A2, B1, B2) y una cajera (A3).

A y **B** tienen cada uno sus asistentes A1, A2 y A3; y B1 y B2 respectivamente. Cada asistente debe de reportar sobre sus actividades a su jefe inmediato y ellos a su vez delegar funciones.

El esquema actual de los procesos se describe a continuación:

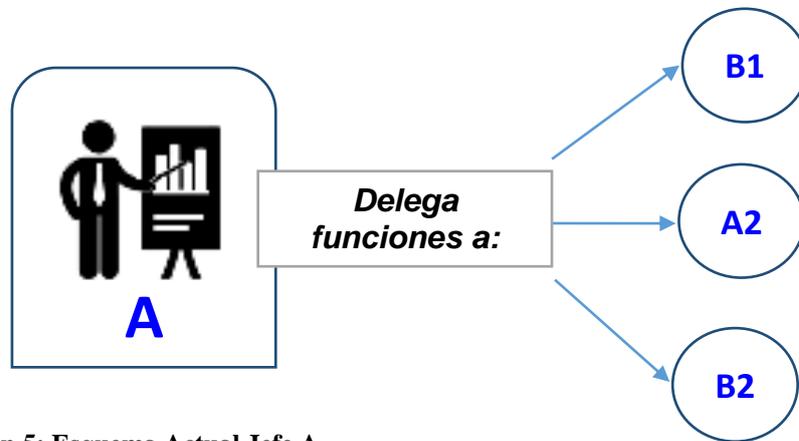


Ilustración 5: Esquema Actual Jefe A

Elaboración: Autoras

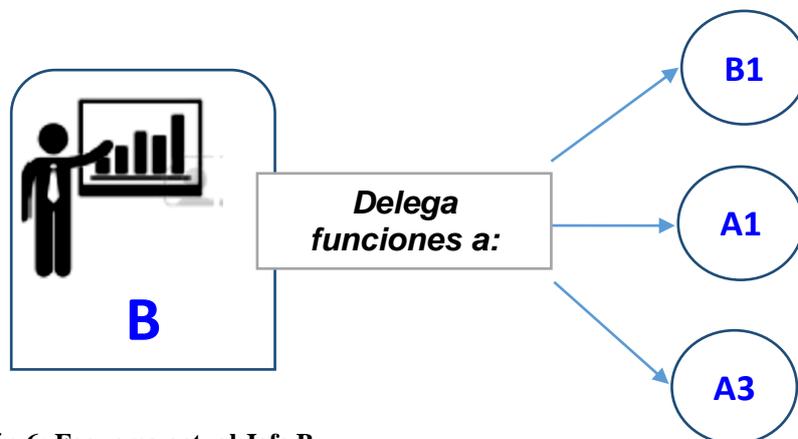


Ilustración 6: Esquema actual Jefe B

Elaboración: Autoras

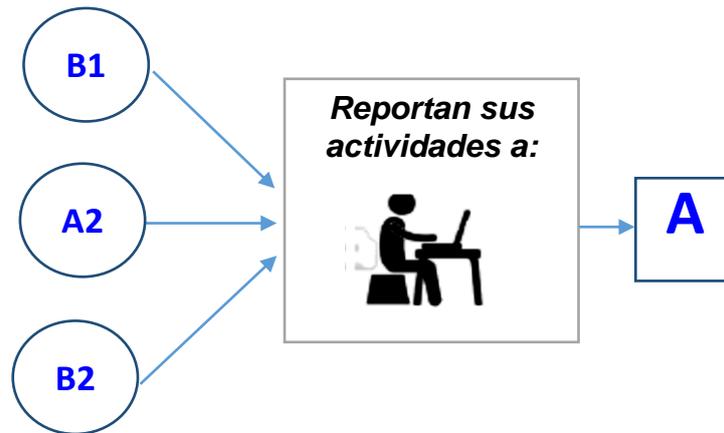


Ilustración 7: Esquema actual reporte actividades Jefe A

Elaboración: Autoras

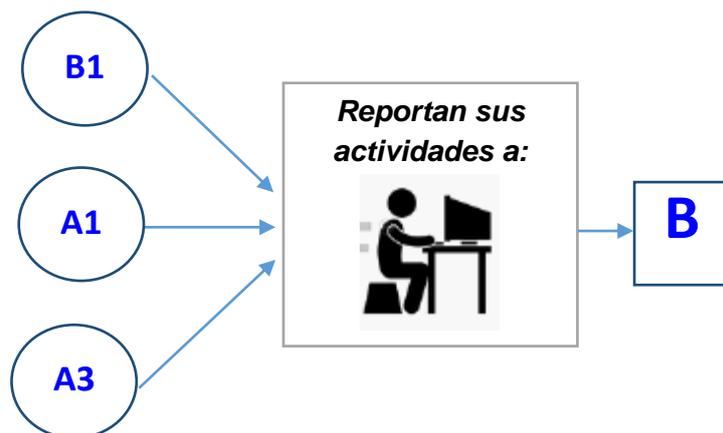


Ilustración 8: Esquema actual reporte actividades Jefe B

Elaboración: Autoras

Las falencias presentadas de acuerdo a lo observado, son las siguientes:

- Las asistentes no tienen clara la estructura organizacional del departamento por lo que reportan sus actividades a dos personas a la vez.
- Los jefes delegan las funciones y solicitan informes del trabajo a todas las asistentes incluso a las que no están a su cargo.

3.3.1 DESCRIPCIÓN DE CARGOS, PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS ACTUALES

A. Descripción de Cargos

• Empleado (A1)

	Descripción de Cargo			CÓDIGO: DC-RH- 203
	APROBADO	REVISADO	ELABORADO	FECHA DE ELABORACIÓN: 30/10/2014
BORRADOR	JEFE DE SECCIÓN Dorys López	JEFE DE SECCIÓN Dorys López	ASISTENTE DE DEPARTAMENTO Ginger Chenche	VERSIÓN 002
Nombre del Cargo:	Asistente de Departamento		Educación formal:	Requisitos especiales:
Departamento-sección:	Tesorería		<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/> Licencia de conducir B
Área (gerencia-sub-gerer):	No Aplica		<input type="checkbox"/> Secundaria Técnica, especifique:	<input type="checkbox"/> Licencia de conducir E
Dirección a la que pertenece:	Dirección Administrativa - Financiera		<input type="checkbox"/> Carrera universitaria en curso, especifique: Ingeniería Comercial, CPA o afines	<input type="checkbox"/> Licencia de conducir G
Supervisado por:	Jefe de Sección		<input type="checkbox"/> Carrera universitaria completa, especifique:	<input type="checkbox"/> Licencia para Prevención de Riesgos, especifique:
Áreas con las que se relaciona el cargo:	Cargo supervisa a:	<input checked="" type="checkbox"/> Carrera universitaria en curso, especifique: Ingeniería Comercial, CPA o afines	<input type="checkbox"/> 4to. Nivel, especifique:	SALUD OCUPACIONAL
<input type="checkbox"/> Cuentas por Pagar <input type="checkbox"/> Compras y Contratos <input type="checkbox"/> Cuentas por Cobrar <input type="checkbox"/> Legal	<input type="checkbox"/> No aplica			Exámenes Ocupacionales de acuerdo con los riesgos de la posición:
Propósito del cargo:	<input type="checkbox"/> Responsable de aceptar las garantías de Contratistas y/o Proveedores y registrarlas en el Sistema, llevando un control oportuno de las renovaciones de las mismas, de tal forma que Interagua este respaldada de los valores que les entrega.			<input type="checkbox"/> Laboratorio <input type="checkbox"/> Audiometría <input type="checkbox"/> Radiografía Standard de Tórax <input type="checkbox"/> Radiografía Lumbosacra AP-L

Funciones que debe desempeñar el Cargo	Frecuencia							Tipo de Riesgo							Competencias Técnicas (relacionada con los conocimientos que requiere el cargo)	Acciones y Equipos de Prevención a utilizar
	D	S	M	T	Se	A	Am	B	E	F	M	Ps	Q			
<input type="checkbox"/> Contabilizar movimientos bancarios de todas las cuentas.	X								X						<input type="checkbox"/> Conocimiento de Normas ISO 9001-2008, OHSAS 18001:2007, ISO 14001:2004	<input type="checkbox"/> Realizar las pausas activas <input type="checkbox"/> Mobiliario Ergonómico
<input type="checkbox"/> Controlar débitos de comprobantes de retención.	X								X						<input type="checkbox"/> Conocimiento de Instructivos y Procedimientos	<input type="checkbox"/> Enlengaciones y estiramientos
<input type="checkbox"/> Controlar vencimientos para el pago de los servicios básicos.	X								X						<input type="checkbox"/> Servicio al Cliente	<input type="checkbox"/> Uniforme para personal administrativo
<input type="checkbox"/> Generar y contabilizar en el sistema la programación de pago. (cheques-transferencias)	X								X						<input type="checkbox"/> Formulación en Excel	<input type="checkbox"/> Ejecutar las actividades según los procedimientos establecidos para evitar incidentes/accidentes e impactos ambientales significativos.
<input type="checkbox"/> Actualizar de archivo de operaciones bancarias.		X							X						<input type="checkbox"/> Impuestos - Tributación	<input type="checkbox"/> Respirador Descartable
<input type="checkbox"/> Actualizar archivo saldo de cuentas.	X								X							
<input type="checkbox"/> Cumplir con las políticas, procedimientos, programas, planes determinados por IA para el desempeño y mejora continua del Sistema de seguridad & salud ocupacional particularmente en la identificación y evaluación de peligros y riesgos y la aplicación de controles operacionales definidos para sus actividades.	X								X							
<input type="checkbox"/> Depositar los desechos generados por sus actividades según la clasificación determinada por IA para dichos desechos.	X								X							
<input type="checkbox"/> Cumplir con las Disposiciones y Requisitos Legales así como Políticas institucionales o corporativas.																
<input type="checkbox"/> Ejecutar demás tareas dispuestas por el jefe inmediato siempre y cuando estén enmarcados dentro de los procedimientos del área, Código de Ética, Reglamento Interno y Código de Trabajo.																

Ilustración 9: Descripción de Cargo Empleado A1

Fuente: (Interagua, 2014)

● **Empleado (A2)**

	Descripción de Cargo			CÓDIGO: DC-RH-203
	APROBADO	REVISADO	ELABORADO	FECHA DE ELABORACIÓN: 30/10/2014
BORRADOR	JEFE DE SECCIÓN Dorys López	JEFE DE SECCIÓN Dorys López	ASISTENTE DE DEPARTAMENTO Joselyne Cruz	VERSIÓN 002
Nombre del Cargo: Asistente de Departamento	Educación formal:	Requisitos especiales:	Rango de experiencia:	
Departamento-sección: Tesorería	<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/> Licencia de conducir B	<input type="checkbox"/> 0 a 2 años	
Área (gerencia-sub-geren): No Aplica	<input type="checkbox"/> Secundaria Técnica, especifique:	<input type="checkbox"/> Licencia de conducir E	<input checked="" type="checkbox"/> 2 a 5 años	
Dirección a la que pertenece: Dirección Administrativa - Financiera		<input type="checkbox"/> Licencia de conducir G	<input type="checkbox"/> 5 a 7 años	
Supervisado por: Jefe de Sección		<input type="checkbox"/> Licencia para Prevención de Riesgos, especifique:	<input type="checkbox"/> 7 a 9 años	
Áreas con las que se relaciona el cargo: Cuentas por Pagar, Compras y Contratos, Cuentas por Cobrar, Legal	Cargo supervisa: No aplica	<input checked="" type="checkbox"/> Carrera universitaria en curso, especifique: Ingeniería Comercial, CPA o afines	<input type="checkbox"/> Más de 9 años	
Propósito del cargo: Responsable de recibir las garantías de Contratistas y/o Proveedores y registrarlas en el Sistema, llevando un control oportuno de las renovaciones de las mismas, de tal forma que Interagua este respaldada de los valores que les entrega.	<input type="checkbox"/> Carrera universitaria completa, especifique:	SALUD OCUPACIONAL		
	<input type="checkbox"/> 4to. Nivel, especifique:	Exámenes Ocupacionales de acuerdo con los riesgos de la posición:		
		<input type="checkbox"/> Laboratorio	<input type="checkbox"/> Radiografía Standard de Tórax	
		<input type="checkbox"/> Audiometría	<input type="checkbox"/> Radiografía Lumbosacra AP-L	

Funciones que debe desempeñar el Cargo	Frecuencia							Tipo de Riesgo							Competencias Técnicas (relacionada con los conocimientos que requiere el cargo)	Acciones y Equipos de Prevención a utilizar
	D	S	M	T	Se	A	Am	B	E	F	M	Ps	Q			
Receptar las garantías enviadas por la Gerencia Compras y Contratos.	X								X					Conocimiento de Normas ISO 9001-2008, OHSAS 18001:2007, ISO 14001:2004	Realizar las pausas activas Mobiliario Ergonómico	
Receptar las garantías entregadas por las aseguradoras (renovaciones).	X								X					Conocimiento de Instructivos y Procedimientos Servicio al Cliente Seguros	Enlengaciones y estiramientos Uniforme para personal administrativo	
Mantener actualizado el registro del ingreso de las garantías en el sistema SAF y en el archivo del Departamento.	X								X					Formulación en Excel Impuestos - Tributación	Ejecutar las actividades según los procedimientos establecidos para evitar incidentes/accidentes e impactos ambientales significativos. Respirador Descartable	
Controlar plazo de vencimiento de garantías y elaborar comunicaciones de renovación para las aseguradoras.	X								X							
Escanear comprobantes de Egreso de los valores Transferidos por ECAPAG según los cronogramas de pago.		X							X							
Mantener actualizado el archivo de las garantías vigentes que respaldan los contratos además de las vencidas.	X								X							
Receptar y archivar las actas Provisionales y definitivas de los Contratos.	X								X							
Crear nuevos beneficiarios en el módulo de Bancos.	X								X							
Cumplir con las políticas, procedimientos, programas, planes determinados por IA para el desempeño y mejora continua del Sistema de seguridad & salud ocupacional particularmente en la identificación y evaluación de peligros y riesgos y la aplicación de controles operacionales definidos para sus actividades.	X								X							
Depositar los desechos generados por sus actividades según la clasificación determinada por IA para dichos desechos.	X								X							
Cumplir con las Disposiciones y Requisitos Legales así como Políticas institucionales o corporativas.																
Ejecutar demás tareas dispuestas por el jefe inmediato siempre y cuando estén enmarcados dentro de los procedimientos del área, Código de Ética, Reglamento Interno y Código de Trabajo.																

Ilustración 10: Descripción de Cargo Empleado A2

Fuente: (Interagua, 2014)

● **Empleado (A3)**

	Descripción de Cargo			CÓDIGO: DC-RH-203
	APROBADO	REVISADO	ELABORADO	FECHA DE ELABORACIÓN: 30/10/2014
BORRADOR	JEFE DE SECCIÓN Dorys López	JEFE DE SECCIÓN Dorys López	ASISTENTE DE DEPARTAMENTO Ingrid Larrea Víneces	VERSIÓN 002
Nombre del Cargo: Cajero	Educación formal:		Requisitos especiales:	Rango de experiencia:
Departamento-sección: Tesorería	<input type="checkbox"/> Secundaria		<input type="checkbox"/> Licencia de conducir B	<input checked="" type="checkbox"/> 0 a 2 años
Área (gerencia-sub-gerenci): No Aplica	<input type="checkbox"/> Secundaria Técnica, especifique:		<input type="checkbox"/> Licencia de conducir E	<input type="checkbox"/> 2 a 5 años
Dirección a la que pertenece: Dirección Administrativa - Financiera			<input type="checkbox"/> Licencia de conducir G	<input type="checkbox"/> 5 a 7 años
Supervisado por: Jefe de Sección			<input type="checkbox"/> Licencia para Prevención de Riesgos, especifique:	<input type="checkbox"/> 7 a 9 años
Áreas con las que se relaciona el cargo:	Cargo supervisa a:	<input checked="" type="checkbox"/> Carrera universitaria en curso, especifique: Ingeniería Comercial, CPA o afines		<input type="checkbox"/> Más de 9 años
° Todas las áreas	° No aplica		SALUD OCUPACIONAL	
Propósito del cargo:	<input type="checkbox"/> Carrera universitaria completa, especifique:		Exámenes Ocupacionales de acuerdo con los riesgos de la posición:	
° Responsable de la emisión de cheques para usuarios internos y proveedores llevando un registro de los pagos realizados. Genera en el Sistema los pagos internos (Caja Chica, Reembolsos).	<input type="checkbox"/> 4to. Nivel, especifique:		<input type="checkbox"/> Laboratorio	<input type="checkbox"/> Radiografía Standard de Tórax
			<input type="checkbox"/> Audiometría	<input type="checkbox"/> Radiografía Lumbosacra AP-L

Funciones que debe desempeñar el Cargo	Frecuencia							Tipo de Riesgo							Competencias Técnicas (relacionada con los conocimientos que requiere el cargo)	Acciones y Equipos de Prevención a utilizar
	D	S	M	T	Se	A	Am	B	E	F	M	Ps	Q			
° Emitir cheques para proveedores y usuarios internos.	X								X					° Conocimiento de Normas ISO 9001:2008, OHSAS 18001:2007, ISO 14001:2004	° Realizar las pausas activas	
° Generar y contabilizar en el sistema la programación de pago. (cheques-transferencias)	X								X					° Conocimiento de Instructivos y Procedimientos	° Mobiliario Ergonómico	
° Elaborar reportes de los cheques emitidos, del sistema interno y PAYLINK.	X								X					° Formulación en Excel	° Ertlongaciones y estiramientos	
° Controlar los pagos efectuados, registrar en el sistema la fecha de pago.	X								X						° Uniforme para personal administrativo	
° Alimentar la tabla de personas autorizadas de cada proveedor, en el módulo de Bancos.		X							X						° Ejecutar las actividades según los procedimientos establecidos para evitar incidentes/accidentes e impactos ambientales significativos.	
° Crear nuevos beneficiarios en el módulo de Bancos.		X							X							
° Escanear comprobantes de Egreso de los pagos realizados.	X								X							
° Controlar todos los pagos que se realizan diariamente. (cheques-transferencias)	X								X							
° Custodiar los cheques emitidos hasta su entrega.	X								X							
° Realizar la reposición de Caja Chica con los respectivos soportes.		X							X							
° Cumplir con las políticas, procedimientos, programas, planes determinados por IA para el desempeño y mejora continua del Sistema de seguridad & salud ocupacional particularmente en la identificación y evaluación de peligros y riesgos y la aplicación de controles operacionales definidos para	X								X							
° Identificar aspectos ambientales significativos y situaciones de emergencia ambientales que provoquen impactos ambientales negativos.	X								X							
° Depositar los desechos generados por sus actividades según la clasificación determinada por IA para dichos desechos.	X								X							
° Cumplir con las Disposiciones y Requisitos Legales así como Políticas institucionales o corporativas.																
° Ejecutar demás tareas dispuestas por el jefe inmediato siempre y cuando estén enmarcados dentro de los procedimientos del área, Código de Ética, Reglamento Interno y Código de Trabajo.																

Ilustración 11: Descripción de Cargo Empleado A3

Fuente: (Interagua, 2014)

• **Empleado (B1)**

	Descripción de Cargo			CÓDIGO: DC-RH-203
	APROBADO	REVISADO	ELABORADO	FECHA DE ELABORACIÓN: 30/10/2014
BORRADOR	JEFE DE SECCIÓN Miguel Zambrano	JEFE DE SECCIÓN Miguel Zambrano	ASISTENTE DE DEPARTAMENTO Melissa Crespin Castillo	VERSIÓN 002
Nombre del Cargo: Asistente de Departamento	Educación formal:	Requisitos especiales:	Rango de experiencia:	
Departamento-sección: Sub-Dirección Financiera	<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/> Licencia de conducir B	<input type="checkbox"/> 0 a 2 años	
Área (gerencia-sub-geren): No Aplica	<input type="checkbox"/> Secundaria Técnica, especifique:	<input type="checkbox"/> Licencia de conducir E	<input checked="" type="checkbox"/> 2 a 5 años	
Dirección a la que pertenece: Dirección Administrativa - Financiera		<input type="checkbox"/> Licencia de conducir G	<input type="checkbox"/> 5 a 7 años	
Supervisado por: Jefe de Departamento		<input type="checkbox"/> Licencia para Prevención de Riesgos, especifique:	<input type="checkbox"/> 7 a 9 años	
Áreas con las que se relaciona el cargo:	Cargo supervisa a:		<input type="checkbox"/> Más de 9 años	
<ul style="list-style-type: none"> ° Cuentas por Pagar ° Compras y Contratos ° Cuentas por Cobrar ° Legal 	° No aplica	<input checked="" type="checkbox"/> Carrera universitaria en curso, especifique: Ingeniería Comercial, CPA o afines		
Propósito del cargo:		<input type="checkbox"/> Carrera universitaria completa, especifique:	SALUD OCUPACIONAL	
° Responsable de elaborar Cronogramas de Pagos por proyectos de Fondos de Terceros, proporcionar información del Fideicomiso Primera Titularización, registrar en el B.C.E. oportunamente las obligaciones contraídas con socios del exterior.		<input type="checkbox"/> 4to. Nivel, especifique:	Exámenes Ocupacionales de acuerdo con los riesgos de la posición:	
			<input type="checkbox"/> Laboratorio	<input type="checkbox"/> Radiografía Standard de Tórax
			<input type="checkbox"/> Audiometría	<input type="checkbox"/> Radiografía Lumbosacra AP-L

Funciones que debe desempeñar el Cargo	Frecuencia					Tipo de Riesgo							Competencias Técnicas (relacionada con los conocimientos que requiere el cargo)	Acciones y Equipos de Prevención a utilizar		
	D	S	M	T	Se	A	Am	B	E	F	M	Ps			Q	
° Reportar al Fideicomiso los valores recaudados por la Primera Titularización.	X								X						° Conocimiento de Normas ISO 9001-2008, OHSAS 18001:2007, ISO 14001:2004	° Realizar las pausas activas
° Mantener actualizado el archivo de Valores Transferidos y recibidos por el Fideicomiso de Titularización.	X								X						° Conocimiento de Instructivos y Procedimientos	° Mobiliario Ergonómico
° Mantener actualizado el archivo de la recaudación CEM	X								X						° Formulación en Excel	° Enlongaciones y estiramientos
° Elaborar comunicación a Emapag indicando la transferencia realizada por lo recaudado en el mes de CEM.				X					X							° Uniforme para personal administrativo
° Elaborar Cronogramas de Pagos de Fondos de Terceros.(EP-ET-M-BD-CEM)		X							X							° Ejecutar las actividades según los procedimientos establecidos para evitar incidentes/accidentes e impactos ambientales significativos.
° Mantener actualizado los archivos Consolidados de Cronogramas.		X							X							
° Revisar y Conciliar Informe de Rendición de Cuentas del Fideicomiso Obras de Telefonía				X					X							
° Enviar a la firma Auditora encargada del Fideicomiso Primera Titularización la información solicitada para la revisión de cada trimestre.					X				X							
° Coordinar nuevos requerimientos de servicios bancarios con Instituciones Financieras.			X						X							
° Elaborar y preparar actualización de información Básica solicitada por Instituciones Financieras.					X				X							
° Registrar en el Banco Central del Ecuador nuevos préstamos de socios, pagos de capital o intereses.						X			X							
° Cumplir con las políticas, procedimientos, programas, planes determinados por IA para el desempeño y mejora continua del Sistema de seguridad & salud ocupacional particularmente en la identificación y evaluación de peligros y riesgos y la aplicación de controles operacionales definidos para		X							X							
° Depositar los desechos generados por sus actividades según la clasificación determinada por IA para dichos desechos.		X							X							
° Cumplir con las Disposiciones y Requisitos Legales así como Políticas institucionales o corporativas.																
° Ejecutar demás tareas dispuestas por el jefe inmediato siempre y cuando estén enmarcados dentro de los procedimientos del área, Código de Ética, Reglamento Interno y Código de Trabajo.																

Ilustración 12: Descripción de Cargo Empleado B1

Fuente: (Interagua, 2014)

• **Empleado (B2)**

	Descripción de Cargo			CÓDIGO: DC-RH- 203
	APROBADO	REVISADO	ELABORADO	FECHA DE ELABORACIÓN: 30/10/2014
BORRADOR	JEFE DE SECCIÓN Miguel Zambrano	JEFE DE SECCIÓN Miguel Zambrano	ASISTENTE DE DEPARTAMENTO Ma.Fernanda Tuárez	VERSIÓN 002
Nombre del Cargo: Asistente de Departamento	Educación formal:		Requisitos especiales:	Rango de experiencia:
Departamento-sección: Sub-Dirección Financiera	<input type="checkbox"/> Secundaria		<input type="checkbox"/> Licencia de conducir B	<input type="checkbox"/> 0 a 2 años
Área (gerencia-sub-geren): No Aplica	<input type="checkbox"/> Secundaria Técnica, especifique:		<input type="checkbox"/> Licencia de conducir E	<input checked="" type="checkbox"/> 2 a 5 años
Dirección a la que pertenece: Dirección Administrativa - Financiera			<input type="checkbox"/> Licencia de conducir G	<input type="checkbox"/> 5 a 7 años
Supervisado por: Jefe de Departamento			<input type="checkbox"/> Licencia para Prevención de Riesgos, especifique:	<input type="checkbox"/> 7 a 9 años
Áreas con las que se relaciona el cargo: Cuentas por Pagar, Compras y Contratos, Cuentas por Cobrar, Legal	Cargo supervisa a: No aplica	<input checked="" type="checkbox"/> Carrera universitaria en curso, especifique: Ingeniería Comercial, CPA o afines		<input type="checkbox"/> Más de 9 años
Propósito del cargo: Responsable de elaborar Cronogramas de Pagos por proyectos de Fondos Propios, proporcionar información del Fideicomiso Segunda Titularización.		<input type="checkbox"/> Carrera universitaria completa, especifique:	SALUD OCUPACIONAL	
		<input type="checkbox"/> 4to. Nivel, especifique:	Exámenes Ocupacionales de acuerdo con los riesgos de la posición:	
			<input type="checkbox"/> Laboratorio	<input type="checkbox"/> Radiografía Standard de Tórax
			<input type="checkbox"/> Audiometría	<input type="checkbox"/> Radiografía Lumbosacra AP-L

Funciones que debe desempeñar el Cargo	Frecuencia							Tipo de Riesgo							Competencias Técnicas (relacionada con los conocimientos que requiere el cargo)	Acciones y Equipos de Prevención a utilizar
	D	S	M	T	Se	A	Am	B	E	F	M	Ps	Q			
Reportar al Fideicomiso los valores recaudados por la Segunda Titularización.	X								X						Conocimiento de Normas ISO 9001:2008, OHSAS 18001:2007, ISO 14001:2004	Realizar las pausas activas
Mantener actualizado el archivo de Valores Transferidos y recibidos por el Fideicomiso de Titularización.	X								X						Conocimiento de Instructivos y Procedimientos	Mobiliario Ergonómico
Elaborar Cronogramas de Pagos de Fondos Propios.		X							X						Formulación en Excel	Enlongaciones y estiramientos
Mantener actualizado los archivos Consolidados de Cronogramas de Fondos Propios.		X							X							Uniforme para personal administrativo
Enviar a la firma Auditora encargada del Fideicomiso Segunda Titularización la información solicitada para la revisión de cada trimestre.				X					X							Ejecutar las actividades según los procedimientos establecidos para evitar incidentes/accidentes e impactos ambientales significativos.
Coordinar nuevos requerimientos de servicios bancarios con Instituciones Financieras.			X						X							
Elaborar y preparar actualización de información Básica solicitada por Instituciones Financieras.					X				X							
Cumplir con las políticas, procedimientos, programas, planes determinados por IA para el desempeño y mejora continua del Sistema de seguridad & salud ocupacional particularmente en la identificación y evaluación de peligros y riesgos y la aplicación de controles operacionales definidos para	X								X							
Depositar los desechos generados por sus actividades según la clasificación determinada por IA para dichos desechos.	X								X							
Cumplir con las Disposiciones y Requisitos Legales así como Políticas institucionales o corporativas.																
Ejecutar demás tareas dispuestas por el jefe inmediato siempre y cuando estén enmarcados dentro de los procedimientos del área, Código de Ética, Reglamento Interno y Código de Trabajo.																

Ilustración 13: Descripción de Cargo Empleado B2

Fuente: (Interagua, 2014)

3.4 MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ACTUAL

3.4.1 ASIGNACIÓN Y REVISIÓN DE FONDOS DE CAJA CHICA

1. **Objetivos**

Revisar que las políticas descritas en el Procedimiento Utilización y Administración de Caja Chica, se cumpla.

2. **Alcance**

Este proceso dirige su aplicación a área Financiera, Contabilidad y Auditoría.

3. **Referencias**

Para la elaboración de este documento consideraron los criterios establecidos en:

- PR-GEN-001 Elaboración de Documentos.

4. **Definiciones y Abreviaturas**

- **Detalle aquí la frase o palabra:** Detalle aquí el significado de la frase o palabra.

5. **Disposiciones Generales**

- La creación y/o incrementos de Caja Chica deben ser aprobados por el área Financiera.
- Toda modificación o cancelación del Fondo de Caja Chica debe ser autorizada por el área Financiera a solicitud de la persona Responsable del Fondo de Caja Chica.
- Todos los comprobantes de venta, facturas y vales de caja deberán ser invalidados por el área Financiera, mediante un sello que diga cancelado, una vez que ya haya sido revisado y esté listo para el pago.
- Todos los reembolsos serán aprobados por la Dirección Financiera.

5.1. De los arqueos y sanciones.-

- El Informe de Arqueo debe ser elaborado en Original y tres copias que se deben distribuir en la siguiente forma:
 - Original: Para el Responsable que hace el arqueo.
 - 1ra. Copia: Para el Responsable del Fondo de Caja Chica.
 - 2da. Copia: Para el Custodio del Fondo de Caja Chica.
 - 3ra. Copia: Para el Departamento de Contabilidad.

6. Descripción

Tabla 4: Asignación y Revisión de Fondos de Caja Chica

Asignación y Revisión de Fondos de Caja Chica	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Para la creación de un fondo de Caja Chica	
Tesorería	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe del Director del Área Financiera la orden de asignación. 2. Asigna dicho fondo al Responsable quien será conjuntamente con el custodio el responsable de administración y manejo del Fondo de Caja Chica.
Para la reposición de caja chica	
Contabilidad	<ol style="list-style-type: none"> 3. Recibe del Jefe Inmediato (Responsable o Jefe de Custodio) del Fondo de Caja Chica el formulario Reposición de Caja Chica. 4. Revisa que la documentación esté acorde con las disposiciones detalladas en el procedimiento General “Utilización y Administración de Caja Chica PR-GEN-020”, caso contrario devuelve a custodio. 5. Envía a Asistente de Gerencia (Dirección Financiera) formulario Reposición de Caja Chica para la firma del Director del Área.
Asistente de Gerencia	<ol style="list-style-type: none"> 6. Revisa que compras realizadas estén enmarcadas en lo que indica el procedimiento “Utilización y Administración de Caja Chica” PR-GEN-020. 7. Devuelve a Contabilidad las Reposiciones en las que existan inconsistencia.

Asignación y Revisión de Fondos de Caja Chica	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
	8. Obtiene la firma del Director de Área en las Reposiciones que están enmarcadas en el procedimiento PR-GEN-020 y las envía a contabilidad.
Tesorería	9. Revisa documentación 10. Invalida con el sello de PAGADO, todas las facturas, notas de venta y vales de caja.
Tesorería /Contabilidad	11. Continúa con el procedimiento de Cuentas por Pagar vigente para realizar el desembolso.
Para arqueo de Caja Chica por desvinculación del Custodio	
Auditoría	12. Recibe una solicitud del Gerente del Área del Custodio que se desvincula de la empresa. 13. Realiza el arqueo y /o reasigna el fondo, según sea el caso 14. Informa al Director Financiero sobre el manejo del fondo. 15. Comunica a Tesorería la decisión.
Tesorería	16. Reasigna o cancela el fondo según sea el caso.

Fuente: (Interagua, 2014)

7. Seguridad & Salud Ocupacional (S&SO)

- ❑ Cumplir con el Reglamento Interno de Seguridad, Higiene y Mejoramiento del Medio Ambiente del Trabajo de la Compañía International Water Services (Guayaquil) Interagua C. Ltda. – **DL-GEN-004**
- ❑ Agregue consideraciones particulares sobre S&SO que se deben considerar al momento de aplicar el contenido de este documento, caso contrario elimine este párrafo.

8. Medio Ambiente

- ❑ Cumplir con las disposiciones, programas y políticas que IA determine para sus temas ambientales.
- ❑ Describa los aspectos e impactos ambientales (positivos y negativos) que se generan al aplicar el contenido de este documento, caso contrario elimine este párrafo.

9. Plan de Contingencia

- ❑ Describa las actividades que se deben aplicar en casos de contingencia (sobre el Proceso descrito, sobre Seguridad & Salud Ocupacional y sobre Medio Ambiente), caso contrario utilice la frase **NO APLICA**

10. Anexos

Tabla de asignación de Custodios responsables de la Administración de Cajas Chicas por área

11. Registros

Tabla 5: Registros Asignación y Revisión de Fondos de Caja Chica

CÓDIGO	NOMBRE	UBICACIÓN	TIEMPO DE RETENCIÓN	RESPONSABLE
Sin código (pre impreso)	Vale provisional de Caja Chica	Contabilidad	Cinco años	Asistente de Departamento
Sin código (pre impreso)	Vale definitivo de Caja Chica	Contabilidad	Cinco años	Asistente de Departamento
FO-GEN-2001	Reposición de Caja Chica	Contabilidad	Cinco años	Asistente de Departamento

Fuente: (Interagua, 2014)

Si Ud. no tiene registros utilice la frase **NO APLICA** (caso contrario elimine esta línea)

Nota: Una vez cumplido el tiempo de retención el Responsable del registro deberá disponer la destrucción o reubicación al Archivo General.

3.4.2 ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN BÁSICA SOLICITADA POR LA(S) INSTITUCIÓN(ES) FINANCIERA(S)

Control de Cambios

- NO APLICA

1. Objetivos

Estructurar la información Básica solicitada por las diferentes Instituciones Financieras.

2. Alcance

Dirección General, Dirección Administrativa Financiera, Subdirección Financiera, Secretaría General

3. Referencias

Para la elaboración de este documento se consideraron los criterios establecidos en:

- PR-GEN-001 Elaboración de Documentos.

4. Definiciones y Abreviaturas

- IA:** Interagua
- DAF:** Dirección Administrativa Financiera.

5. Disposiciones Generales

- NO APLICA

6. Descripción

Tabla 6: Actualización De Información Básica solicitada por la(s) Institución(es) Financiera(s)

Actualización de Información Básica Solicitada por la(s) institución(es) Financiera(s)	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Jefe Financiero	1. Envía mediante correo electrónico el(los) archivo(s) digital(es) en el(los) que se debe(n) completar la información básica que solicita(n) la(s) Institución(es) Financiera(s) para Créditos y/o Actualización General.
Asistente de Departamento (B1-B2)	2. Recibe correo electrónico con el(los) archivo(s) digital(es) en el que se ingresa la información básica solicitada. 3. Completa los campos del (de los) archivo(s) digital(es), incorporando la información solicitada. 4. Valida la información ingresada en el(los) archivo(s) digital(es), con los archivos que se encuentran en la carpeta electrónica "Información para Bancos". 5. Imprime el(los) formulario(s) de información básica, completo.
Jefe Financiero	6. Recibe el(los) formulario(s) impreso(s) de información básica, para su respectiva revisión y sumilla.
Asistente de Departamento (B1-B2)	7. Recibe de Jefe Financiero el(los) formulario(s) revisado(s) y validado(s) con su respectiva sumilla.
Sub-Director Financiero	8. Recibe de Asistente de Departamento el(los) formulario(s) revisado(s) y sumillado(s) por el Jefe Financiero, para su respectiva sumilla.
Asistente de Departamento (B1-B2)	9. Recibe de Subdirector Financiero el(los) formulario(s) con su respectiva sumilla

Actualización de Información Básica Solicitada por la(s) institución(es) Financiera(s)	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
	<p>10. Entrega a la Asistente de la Dirección de Administración y Finanzas el(los) formulario(s) para que proceda a recoger la sumilla del Director Administrativo Financiero y firma del Director General.</p> <p>11. Recibe de la Asistente de la DAF el(los) formulario(s) sumillado(s) por el Director Administrativo Financiero, y firmado por el Director General. Fotocopia el(los) formulario(s) firmado(s) para recoger el acuso recibido por parte de la(s) Institución(es) Financiera(s).</p>
Jefe de Secretaria General	<p>12. Recibe de Asistente de Departamento original(es) y copia(s) de la información para enviar la(s) Institución(es) Financiera(s).</p> <p>13. Entrega a Asistente de Departamento la(s) fotocopia(s) del (de los) formulario(s) con el acuso recibido por parte de la(s) Institución(es) Financiera(s), para que lo digitalice; guarda en la carpeta electrónica “Información para Bancos”.</p>
Asistente de Departamento (B1-B2)	<p>14. Archiva la(s) fotocopia(s) del (de los) formulario(s) con el acuso recibido por parte de la(s) Institución(es) Financiera(s) en carpeta (física) “Información para Bancos”.</p>

Fuente: (Interagua, 2014)

7. Seguridad & Salud Ocupacional (S&SO)

- Cumplir con el Reglamento Interno de Seguridad, Higiene y Mejoramiento del Medio Ambiente del Trabajo de la Compañía

International Water Services (Guayaquil) Interagua C. Ltda. – **DL-GEN-004**

8. Medio Ambiente

- Cumplir con las disposiciones, programas y políticas que **IA** determine para sus temas ambientales.

9. Plan de Contingencia

- NO APLICA

10. Anexos

- NO APLICA

11. Registros

Tabla 7: Registro Actualización De Información Básica solicitada por la(s) Institución(es) Financiera(s)

CÓDIGO	NOMBRE	UBICACIÓN	TIEMPO DE RETENCIÓN	RESPONSABLE
S/C	Archivo electrónico: "Información para Bancos"	Carpeta electrónica: "\\interagua01\DAF\02 FINANZAS\INFORMACIÓN PARA BANCOS"	Indefinido	Cajero

Fuente: (Interagua, 2014)

Nota: Una vez cumplido el tiempo de retención el Responsable del registro deberá disponer la destrucción o reubicación al Archivo General.

3.4.3 CONTROL DE ENTREGA DE CHEQUE(S) A PROVEEDOR(ES)

1. Objetivos

Controlar la entrega de cheque(s) a proveedor(es), de acuerdo a las disposiciones generales definidas para este proceso.

2. Alcance

Tesorería, Contabilidad General.

3. Referencias

Para la elaboración de este documento se consideraron los criterios establecidos en:

- PR-GEN-001 Elaboración de Documentos.

4. Definiciones y Abreviaturas

- **IA:** Interagua
- **DAF:** Dirección Administrativa Financiera.

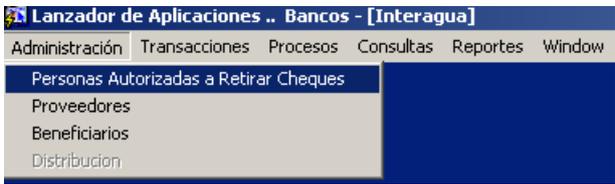
5. Disposiciones Generales

- Tesorería entregará únicamente el cheque al proveedor o a la persona autorizada formalmente para el efecto, para lo cual la autorización deberá estar debidamente firmada por el Representante Legal adjuntando copias legibles de cédula de identidad/ciudadanía del Representante Legal y persona autorizada, copia de Nombramiento con Registro Mercantil y copia de RUC actualizado.

Tabla 8: Control de Entrega de cheque(s) a proveedor(es)

Control de Entrega de Cheque(s) a Proveedor(es)	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Asistente Técnico Dirección Administrativa Financiera	1. Entrega los cheques (físicos) firmados por los Directores Autorizados al Jefe de Tesorería.
Jefe de Tesorería	2. Entrega a Cajero los cheques recibidos para que validez.
Cajero	<p>3. Recapta, revisa y escanea los cheques (físicos) entregados por Jefe de Tesorería; verifica que se encuentren debidamente firmados.</p> <p>4. Envía mediante correo electrónico al Asistente de Departamento de Tesorería indicando que los cheques están cargados en la carpeta electrónica compartida “Tesorería”.</p> <p>5. Ingresa a la carpeta electrónica compartida “Tesorería”, extrae el archivo y adjunta cada cheque en su respectivo banco según su secuencia.</p> <p>6. Consulta mediante correo electrónico a Jefe de Tesorería cuales son los cheques que están disponibles para ser entregados al proveedor.</p> <p>7. Remite correo confirmando el listado de cheques que están disponibles para ser entregados al proveedor y cuáles continúan pendientes de entrega.</p> <p>8. Ingresa al archivo electrónico “Listado Programación de Pagos” y actualiza la información con los cheques recibidos según su estatus; esto es los que están disponibles para el pago y los que se mantienen en pendientes.</p> <p>9. Comunica mediante correo electrónico a los proveedores que se encuentra listo su pago.</p> <p>10. Atiende en Ventanilla a los proveedores que consultan el estatus e que se encuentra su factura/pago.</p> <p>11. Cancela a los proveedores, recibe su cédula y</p>

Control de Entrega de Cheque(s) a Proveedor(es)

RESPONSABLE	ACTIVIDADES
	<p>verifica si está autorizado a cobrar cheques y la vigencia de las garantías (en caso de aplicar).</p> <p>12. Si no está autorizado, la persona que cobra el cheque debe entregar al Cajero la carta de autorización. Ingresa al Sistema SAF en el Módulo Bancos/Administración/Personas Autorizadas a Retirar Cheques; y digita la información de la persona con los datos de su cédula.</p> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;">  </div> <p>13. Si está autorizado verifica la vigencia de las pólizas de garantías (en el caso de aplicar), ingresa al archivo electrónico “Garantías Generales” e imprime un detalle de las pólizas de garantías que se encuentren vencidas y por vencer; le entrega al proveedor.</p> <p>14. Ingresa al Sistema SAF en el Modulo Bancos/ Transacciones/ Pagos/Cheques/Entrega de Cheques, para cancelar al proveedor</p> <div style="border: 1px solid black; height: 50px; width: 100%; margin: 10px 0;"></div> <p>15. Llena los campos: Entregados “NO”, Fecha Documento desde/hasta “año-mes-día”, los deja en blanco.</p> <p>16. Ubica el campo No. Cheque y presiona F7 para limpiar pantalla</p> <p>17. Digita en número de cheque y presiona F8 para que aparezca la información del cheque</p> <p>18. Digita la fecha que se está entregando el cheque “año/mes/día”</p> <p>19. Entrega documentación (egreso) y recoge firma, número de cédula, fecha y sello de la Cía., del recibido del contratista.</p>

Control de Entrega de Cheque(s) a Proveedor(es)	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
	<p>20. Ingresa en el archivo electrónico “Listado Programación de Pagos”.</p> <p>21. Selecciona cada uno de los pagos que fueron cancelados del día y los ubica en la pestaña “Pagos Cancelados”.</p> <p>22. Guarda los cambios realizados.</p> <p>23. Ingresa al archivo electrónico “Baja de Pagos”</p> <p>24. Elabora un detalle con todos los pagos cancelados del día.</p> <p>25. Imprime el listado.</p>
Asistente de Departamento (A2)	<p>26. Valida que la información detallada en el listado impreso esté conforme al físico recibido.</p> <p>27. Digitaliza los Comprobantes de Egresos pagados.</p> <p>28. Guarda en la carpeta electrónica compartida “Comprobantes de Egreso”.</p> <p>29. Entrega la documentación “Comprobantes de Egreso” al Jefe de Tesorería para su revisión</p>
Cajero	<p>30. Recibe del Asistente de Departamento de Tesorería la documentación “Comprobantes de Egreso” y revisa.</p> <p>31. Entrega la documentación “Comprobantes de Egreso” debidamente revisada al Auxiliar de Archivo para su custodia.</p> <p>32. Recibe la documentación “Comprobantes de Egreso” de Jefe de Tesorería y archiva.</p>

Fuente: (Interagua, 2014)

6. Seguridad & Salud Ocupacional (S&SO)

- Cumplir con el Reglamento Interno de Seguridad, Higiene y Mejoramiento del Medio Ambiente del Trabajo de la Compañía International Water Services (Guayaquil) Interagua C. Ltda. – DL-GEN-004

7. Medio Ambiente

- Cumplir con las disposiciones, programas y políticas que IA determine para sus temas ambientales.

8. Plan de Contingencia

- NO APLICA

9. Anexos

- NO APLICA

10. Registros

Tabla 9: Registros Control de Entrega de cheque(s) a proveedor(es)

CÓD.	NOMBRE	UBICACIÓN	TIEMPO DE RETENCIÓN	RESPONSABLE
S/C	Archivo electrónico: “Listado Programación de Pagos”	Carpeta electrónica: “\\interagua01\DAF\02 <u>FINANZAS\CAJA\LIS TADOS DIARIOS</u> ”	Indefinido	Cajero
S/C	Archivo electrónico: “Garantías Generales”	Carpeta electrónica: “\\interagua01\DAF\02 FINANZAS\FIANZAS Y GARANTÍAS DE PROVEEDORES\GAR ANTÍAS”	Indefinido	Cajero
S/C	Archivo electrónico: “Baja de Pagos”	Carpeta electrónica: “\\interagua01\DAF\02 FINANZAS\CAJA\BA JA DE ARCHIVOS”	Indefinido	Cajero
S/C	Archivo electrónico: “Comprobantes de Egreso”	Carpeta electrónica: “\\interagua01\DAF\02 FINANZAS\FIANZAS Y GARANTÍAS DE PROVEEDORES\COM PROBANTES DE EGRESOS”	Indefinido	Cajero

Fuente: (Interagua, 2014)

3.4.4 CONTROL DE RECEPCIÓN Y DEVOLUCIÓN DE PÓLIZA(S) DE GARANTÍA DE CONTRATO(S) Y ÓRDEN(ES) DE COMPRA

1. Objetivos

Controlar la recepción y devolución de la(s) Póliza(s) de Garantía relacionada(s) al(los) contrato(s) u orden(es) de compra, de acuerdo a las disposiciones generales definidas para este proceso.

2. Alcance

Tesorería, Compras y Contratos, Contabilidad General.

3. Referencias

Para la elaboración de este documento se consideraron los criterios establecidos en:

- PR-GEN-001 Elaboración de Documentos.

4. Definiciones y Abreviaturas

- **IA:** Interagua
- **SAF:** Sistema Administrativo Financiero.
- **Póliza de Garantía:** Contrato de seguro mediante el cual una aseguradora, garantiza el cumplimiento por parte del tomador, o afianzado, de una obligación de hacer, contenida en un contrato, o una disposición legal, y se obliga a pagar al acreedor de la misma, el asegurado, hasta por una suma determinada (monto asegurado) los perjuicios que le haya ocasionado el incumplimiento de las obligaciones garantizadas.
- **Tipos de Pólizas Utilizadas por Interagua:**
 - ✓ Póliza de Buen Uso del Anticipo
 - ✓ Póliza por Buen Uso de Materiales
 - ✓ Póliza por Buena Calidad de Materiales
 - ✓ Póliza por Cumplimiento de Contrato
 - ✓ Póliza por Responsabilidad Civil
 - ✓ Póliza por Todo Riesgo Contratista

5. Disposiciones Generales

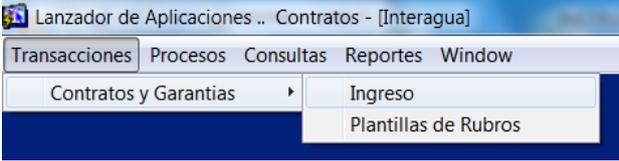
- Tesorería recibirá formalmente las Pólizas definidas en este procedimiento, únicamente de la Gerencia de Compras y Contratos, a fin de precautelar que la(s) misma(s) cumpla(n) con las condiciones que estipula(n) el(los) contrato(s) u orden(es) de compra.
- Tesorería devolverá formalmente las Pólizas siempre y cuando la Gerencia de Compras y Contratos confirme vía correo electrónico que el (los) contrato(s) esté(n) en estado terminado y a su vez la Gerencia de Contabilidad certifique que no existen saldos pendientes relacionados al (los) contrato(s) u orden(es) de compra.

6. Descripción

Tabla 10: Recepción de Póliza (s) de Garantía de Contrato (s) y Orden (es) de Compra

Recepción de Póliza (s) de Garantía de Contrato (s) y Orden (es) de Compra	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Asistente de Departamento (A2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe de la Gerencia de Compras Contratos mediante oficio la(s) Póliza(s) de Garantía (física) de contrato(s) u orden(es) de compra. 2. Revisa que el oficio contenga la descripción de los documentos físicos que está recibiendo. 3. Sella y firma la recepción del oficio y de la(s) Póliza(s), registrando la fecha y hora. 4. Verifica en la carpeta electrónica compartida de “Contratos”, si el(los) Contrato(s) relacionado(s) a la(s) Póliza(s) de Garantía se encuentra(n) o no cargado(s) en la misma; <ol style="list-style-type: none"> a) Si el(los) contrato(s) se encuentra cargado procede a validar los siguientes parámetros de la Póliza(s) contra el(los) contrato(s): <ul style="list-style-type: none"> - Código del Contrato. - Póliza(s) que aplica. - Monto(s) correspondientes a cada tipo de seguro.

Recepción de Póliza (s) de Garantía de Contrato (s) y Orden (es) de Compra	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> - Vigencia (duración de contrato(s) y póliza(s)). b) Si el(los) contrato(s) no se encuentra(n) cargado(s), envía un correo electrónico a: Jefe de Compras, Jefe de Contabilidad General, Jefe de Cuentas por Pagar y Asistente de Departamento de: Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar, Compras y Contratos; con copia a Jefe de Tesorería, Gerente de Contabilidad y Gerente de Compras y Contratos, informando que se ha(n) recibido la(s) Póliza(s) de Garantía relacionada(s) al(los) contrato(s) u orden(es) de compra y que el(los) mismo(s) no se encuentra(n) cargado(s) en la carpeta electrónica compartida. 5. Informa vía correo electrónico a la Asistente de Departamento de Departamento de Compras que se ha recibido la(s) Póliza por Buen Uso de Anticipo, si el(los) contrato(s) relacionado(s) estipula(n) este tipo de Póliza(s). 6. Registra en el archivo de Excel (“Garantías Generales.xls”) los datos que contempla(n) la(s) Póliza(s) de Garantía, recibida(s) los siguientes campos: <ul style="list-style-type: none"> - Compañía de Seguro - Código del Contrato - Nombre de Contratista(Persona Natural o Jurídica) - Monto Asegurado - Tipo de Seguro - Fecha de Inicio - Fecha de Vigencia
Asistente de Departamento (A2)	7. Ingresar al Sistema SAF en el módulo de

Recepción de Póliza (s) de Garantía de Contrato (s) y Orden (es) de Compra	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
	<p>Contratos y realiza la consulta digitando el código de Contrato.</p> 
Asistente de Departamento Cuentas por Cobrar.	<p>8. Digitaliza la(s) Póliza(s) de Garantía y guarda en la carpeta electrónica compartida (scan garantías) según contratista(s) y código de contrato(s).</p> <p>9. Recibe Póliza(s) original Buen Uso de Anticipo, del Área de Tesorería (Cajero) para que proceda a sacar una copia de la(s) misma(s).</p> <p>10. Devuelve la(s) Póliza(s) original Buen Uso de Anticipo Recibo al Área de Tesorería (Asistente de Departamento A2).</p>
Asistente de Departamento (A2)	<p>11. Archiva la(s) póliza(s) (física) en las respectivas carpetas por tipo de seguro.</p>

Fuente: (Interagua, 2014)

Tabla 11: Devolución de Póliza (s) de Garantía de Contrato (s) y orden (es) de compra

Devolución de Póliza (s) de Garantía de Contrato (s) y orden (es) de compra	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
<i>Para Contrato (s)</i>	
Asistente de Departamento (A2)	<p>1. Recibe correo electrónico de Jefe de Contratos en el que informa que se encuentra cargada en la carpeta electrónica compartida, el Acta Definitiva o Provisional del (de los) contrato(s) relacionado(s) a la(s) Póliza(s) en trámite.</p> <p>2. Verifica que el Acta esté cargada en la carpeta electrónica compartida.</p>

Devolución de Póliza (s) de Garantía de Contrato (s) y orden (es) de compra	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
	<p>3. Imprime el Acta Definitiva o Provisional.</p> <p>4. Lee el(los) contrato(s) original(es) relacionado(s) con la(s) Póliza(s) de Garantía.</p> <p>5. Revisa que en las Pólizas (Buen uso de Anticipo, Cumplimiento de Contrato, Responsabilidad Civil, Buen uso de Materiales, Buena Calidad de Materiales y Todo Riesgo Contratista) que aplique la vigencia a la fecha de la firma del Acta Definitiva o Provisional.</p> <p>6. Confirma mediante correo electrónico con la Asistente de Departamento de Cuentas por Cobrar que no existe(n) saldo(s) pendiente(s).</p> <p>7. Imprime correo de confirmación recibido del Asistente de Cuentas por Cobrar.</p> <p>8. Extrae del archivo la(s) Póliza(s) de Garantía (físicas) relacionada(s) al contrato(s), con su(s) respectiva(s) renovación(es).</p> <p>9. Elabora oficio en el que se indica el detalle de las póliza(s) que se van a devolver</p>
Jefe de Tesorería	<p>10. Revisa y firma el oficio que respalda la entrega de Póliza(s) de Garantía.</p>
Asistente de Departamento (A2)	<p>11. Recibe oficio firmado por el Jefe de Tesorería.</p> <p>12. Digitaliza la documentación que habilita la</p> <p>13. devolución de la Póliza de Garantía (Póliza(s) de Garantía, oficio y correos).Envía correo electrónico al contratista indicando que la Póliza de Garantía se encuentra lista para su retiro.</p> <p>14. Recoge firma, número de cédula y sello de la Cía., del recibido del contratista.</p> <p>15. Entrega el oficio original y la(s) Póliza(s)</p>

Devolución de Póliza (s) de Garantía de Contrato (s) y orden (es) de compra	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
	original(es) al Contratista. 16. Archiva los documentos firmados por el contratista en la carpeta física “Oficios para devolución Pólizas Contratistas”.
<i>Para orden(es) de Compra</i>	
Asistente de Departamento (A2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe correo electrónico de Jefe de Compras informando que se proceda con la devolución de la(s) póliza(s) que aplican a la orden(es) de compra. 2. Imprime el correo electrónico recibido del Jefe de Compras. 3. Ingresa al archivo electrónico de Excel (“Garantías Generales.xls”) 4. Revisa que consten registradas la(s) póliza(s) que amparan la orden(es) de compra. 5. Confirma mediante correo electrónico con la Asistente de Departamento de Cuentas por Cobrar que no exista saldos pendientes, relacionados a la orden(es) de compra. 6. Extrae del archivo la(s) Póliza(s) de Garantía (físicas) relacionadas a la orden(es) de compra. 7. Elabora oficio en el que se indica el detalle de las pólizas que se van a devolver.
Jefe de Tesorería	<ol style="list-style-type: none"> 8. Recibe el oficio elaborado por el Cajero. 9. Revisa y firma el oficio que respalda la entrega de Póliza(s) de Garantía.
Asistente de Departamento (A2)	<ol style="list-style-type: none"> 10. Recibe oficio firmado por el Jefe de Tesorería.

Devolución de Póliza (s) de Garantía de Contrato (s) y orden (es) de compra	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
	<p>11. Digitaliza la documentación que habilita la devolución de la Póliza de Garantía (Póliza(s) de Garantía, oficio y correos).</p> <p>12. Envía correo electrónico al contratista indicando que la Póliza de Garantía se encuentra lista para su retiro.</p> <p>13. Recoge firma, número de cédula y sello de la Cía., de la recepción por parte del contratista.</p> <p>14. Entrega el oficio original y la(s) Póliza(s) original(es) al Contratista.</p> <p>15. Archiva los documentos firmados por el contratista en la carpeta física “Oficios para devolución Pólizas Contratistas”.</p>

Fuente: (Interagua, 2014)

7. Seguridad & Salud Ocupacional (S&SO)

- Cumplir con el Reglamento Interno de Seguridad, Higiene y Mejoramiento del Medio Ambiente del Trabajo de la Compañía International Water Services (Guayaquil) Interagua C. Ltda. – **DL-GEN-004**

8. Medio Ambiente

- Cumplir con las disposiciones, programas y políticas que **IA** determine para sus temas ambientales.

9. Plan de Contingencia

- NO APLICA

10. Anexos

- NO APLICA

11. Registros

Tabla 12: Registros Devolución de Póliza (s) de Garantía de Contrato (s) y orden (es) de compra

CÓDIGO	NOMBRE	UBICACIÓN	TIEMPO DE RETENCIÓN	RESPONSABLE
S/C	Archivo electrónico: “Garantías Generales”	Carpeta electrónica: “\\interagua01\DAF\02 FINANZAS\FIANZAS Y GARANTÍAS DE PROVEEDORES\GARANTÍAS”	Indefinido	Cajero
S/C	Archivo electrónico: “Contratos”	Carpeta electrónica: “\\interagua01\Referencia\Contratos”	Indefinido	Cajero
S/C	Archivo electrónico: “Devolución de Garantías”	Carpeta electrónica: “\\interagua01\DAF\02 FINANZAS\FIANZAS Y GARANTÍAS DE PROVEEDORES\GARANTÍAS\DEVOL. GARANTÍAS”	Indefinido	Cajero
S/C	Archivo electrónico: Detalle de “Pólizas Entregadas con Oficio”	Carpeta electrónica: “\\interagua01\DAF\02 FINANZAS\FIANZAS Y GARANTÍAS DE PROVEEDORES\GARANTÍAS”	Indefinido	Cajero
S/C	Archivo electrónico: “Oficios de Devolución”	Carpeta electrónica: “\\interagua01\DAF\02 FINANZAS\FIANZAS Y GARANTÍAS DE PROVEEDORES\GARANTÍAS\OFICIOS DEVOL. PÓLIZAS”	Indefinido	Cajero

Fuente: (Interagua, 2014)

3.4.5 SOLICITUD DE RENOVACIÓN DE PÓLIZA(S) DE GARANTÍA DE CONTRATO(S) Y ÓRDENES DE COMPRA.

1. Objetivos

Gestionar la renovación de la(s) Póliza(s) de Garantía relacionada(s) al(los) contrato(s) u orden(es) de compra, de acuerdo a las disposiciones generales definidas para este proceso.

2. Alcance

Tesorería, Contabilidad General, Secretaría General.

3. Referencias

Para la elaboración de este documento se consideraron los criterios establecidos en:

- PR-GEN-001 Elaboración de Documentos.

4. Definiciones y Abreviaturas

- IA:** Interagua
- SAF:** Sistema Administrativo Financiero.
- Póliza de Garantía:** Contrato de seguro mediante el cual una aseguradora, garantiza el cumplimiento por parte del tomador, o afianzado, de una obligación de hacer, contenida en un contrato, o una disposición legal, y se obliga a pagar al acreedor de la misma, el asegurado, hasta por una suma determinada (monto asegurado) los perjuicios que le haya ocasionado el incumplimiento de las obligaciones garantizadas.
- Tipos de Pólizas Utilizadas por Interagua:**
 - ✓ Póliza de Buen Uso del Anticipo
 - ✓ Póliza por Buen Uso de Materiales
 - ✓ Póliza por Buena Calidad de Materiales
 - ✓ Póliza por Cumplimiento de Contrato
 - ✓ Póliza por Responsabilidad Civil
 - ✓ Póliza por Todo Riesgo Contratista

5. Disposiciones Generales

- ❑ Tesorería solicitará con la respectiva anticipación la renovación de la(s) Póliza(s) de Garantía, a fin de precautelar la vigencia de la(s) misma(s) de acuerdo al(los) Contrato(s) u orden(es) de Compra.
- ❑ Tesorería verificará con periodicidad semanal la fecha de vigencia de la(s) Póliza(s) de Garantía para precautelar la vigencia de la(s) misma(s) de acuerdo al(los) Contrato(s) u orden(es) de Compra.

6. Descripción

Tabla 13: Solicitud de Renovación de Póliza(s) de Garantía de Contrato(s) y Órdenes de Compra

Solicitud de Renovación de Póliza(s) de Garantía de Contrato(s) y Órdenes de Compra	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Asistente de Departamento (A2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingresar al archivo electrónico “Garantías Generales”. 2. En el archivo electrónico “Garantías Generales” (Excel) busca y filtra la(s) Póliza(s) de Garantía, por la fecha de vencimiento. 3. Envía mediante correo el listado de la(s) Póliza(s) de Garantía que están por vencer, al Asistente de Departamento de Cuentas por Cobrar.
Asistente de Departamento de Cuentas por Cobrar	<ol style="list-style-type: none"> 4. Confirma mediante correo electrónico, si existe(n) saldo(s) por amortizar de la(s) Póliza(s) de Garantía de Buen Uso de Anticipo.
Asistente de Departamento (A2)	<ol style="list-style-type: none"> 5. En el archivo electrónico “Garantías Generales” (Excel) depura aquella(s) Póliza(s), que mantiene(n) saldo(s) por amortizar; excluye aquella(s) cuyo(s) saldo(s) por amortizar es cero. 6. Verifica en el archivo de “Garantías Generales”, la(s) Póliza(s) de Garantía (Buena Calidad de Materiales, Buen Uso de Materiales, Cumplimiento de Contrato, Responsabilidad Civil y Todo Riesgo

Solicitud de Renovación de Póliza(s) de Garantía de Contrato(s) y Órdenes de Compra	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
	<p>Contratista) que se encuentra(n) terminada(s) con las actas Provisionales/Definitivas, Actas de Terminación de Trabajo en la carpeta electrónica “Contratos”.</p> <p>7. Enlista las Póliza(s) de Garantía(s) que requiere renovación y solicita a las Compañías Aseguradoras que gestionen la renovación con el Contratista. Registra esta actividad en el archivo electrónico “Detalle de Renovación”.</p> <p>8. Imprime listado para realizar una validación.</p> <p>9. Elabora la(s) carta(s) para la renovación de Póliza(s) vencida(s) y por vencer, a todas las Compañías Aseguradoras. (Plantilla(s) en Word), archivo electrónico “Cartas de Renovación”.</p> <p>Imprime la(s) carta(s) elaborada(s).</p>
Jefe de Tesorería	<p>10. Revisa y firma la(s) carta(s) en la(s) en la(s) que se solicita la renovación de la(s) Póliza(s) de Garantía de la(s) cual(es) se va a solicitar la renovación.</p>
Asistente de Departamento (A2)	<p>11. Recibe las carta(s) debidamente firmada(s) del Jefe de Tesorería.</p> <p>12. Fotocopia la(s) carta(s), y procede a grapar con el respectivo original.</p>
Jefe de Secretaria General	<p>13. Recibe la(s) carta(s) firmada(s) y una copia.</p> <p>14. Direcciona cada una de la(s) carta(s) originales juntamente con la fotocopia, a las diferentes compañías de Seguro y recoge en la fotocopia la firma, fecha y hora de acuso recibido.</p>
Asistente de Departamento (A2)	<p>15. Recibe de la Jefe de Secretaria General, el(los) oficio(s) recibido(s) (firmado(s) y sellado(s)) por parte de las Compañías de Seguros.</p> <p>16. Archiva el(los) oficio(s) en la carpeta “Oficios de Renovación Aseguradoras”.</p>

Fuente: (Interagua, 2014)

7. **Seguridad & Salud Ocupacional (S&SO)**

- Cumplir con el Reglamento Interno de Seguridad, Higiene y Mejoramiento del Medio Ambiente del Trabajo de la Compañía International Water Services (Guayaquil) Interagua C. Ltda. – **DL-GEN-004**

8. **Medio Ambiente**

- Cumplir con las disposiciones, programas y políticas que **IA** determine para sus temas ambientales.

9. **Registros**

Tabla 14: Registros Solicitud de Renovación de Póliza(s) de Garantía de Contrato(s) y Órdenes de Compra

CÓDIGO	NOMBRE	UBICACIÓN	TIEMPO DE RETENCIÓN	RESPONSABLE
S/C	Archivo electrónico: “Cartas de Renovación”	Carpeta electrónica: “\\interagua01\DAF\02 <u>FINANZAS\FIANZAS Y GARANTÍAS DE PROVEEDORES\CARTAS DE RENOVACIÓN</u> ”	Indefinido	Cajero
S/C	Archivo electrónico: “Contratos”	Carpeta electrónica: “\\interagua01\Referencia\Contratos”	Indefinido	Cajero
S/C	Archivo electrónico: “Detalle de Pólizas a Renovar”	Carpeta electrónica: “\\interagua01\DAF\02 <u>FINANZAS\FIANZAS Y GARANTÍAS DE PROVEEDORES\GARANTÍAS</u> ”	Indefinido	Cajero

Fuente: (Interagua, 2014)

3.4.6 CRONOGRAMA DE PAGOS DE FONDOS A TERCEROS

1. Objetivos

Estructurar los cronogramas de pago de anticipos y facturas relacionados a los Fideicomisos, a fin de obtener los fondos para realizar los desembolsos en mención, de acuerdo a las disposiciones generales definidas para este proceso.

2. Alcance

Dirección General, Dirección Administrativa Financiera, Subdirección Financiera, Secretaría General.

3. Referencias

Para la elaboración de este documento se consideraron los criterios establecidos en:

- PR-GEN-001 Elaboración de Documentos.

4. Definiciones y Abreviaturas

- **IA:** Interagua
- **DAF:** Dirección Administrativa Financiera.
- **EMAPAG E. P.:** Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil, Empresa Pública.
- **Fondos de Terceros:** Fondos entregados por EMAPAG E.P. para que IA contrate la ejecución de obras de los Planes de Inversión.
- **Cronograma:** Detalle de pagos a realizar a los contratistas de obras financiadas con Fondos de Terceros, para aprobación de EMAPAG E.P.
- **Fideicomisos:** Constituidos por IA para que a través de ellos EMAPAG E.P. transfiera a IA los Fondos de Terceros para pagar las facturas de contratistas aprobadas mediante Cronogramas.

5. Disposiciones Generales

- Las fechas de corte para estructurar los cronogramas de pago serán viernes y miércoles de cada semana.

6. Descripción

Tabla 15: Cronograma de Pagos de Fondos a Terceros

Cronograma de Pagos de Fondos a Terceros	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Asistente de Departamento (B1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingresa al sistema SAF, al Módulo de Cuentas por Pagar, Reportes, Análisis de Cuentas por Pagar, rango de fecha. 2. Genera un archivo en Excel que enlista todos los pagos por todas las fuentes de financiamiento ingresados por el área de Cuentas por Pagar. 3. Filtra los pagos correspondientes a proyectos financiados por Fondos de Terceros (se identifica el financiamiento en el tercer componente de los códigos de los proyectos; ej. ET, PE, BEDE, etc.) 4. Utiliza los siguientes campos en el archivo: tipo, código, razón social, físico, documentos, orígenes, conceptos, código, nombre, por pagar, valor bruto. 5. En el archivo de Excel denominado “valores transferidos fideicomiso” relaciona los pagos identificados en el Reporte del SAF con los respectivos proyectos asignados a cada Fideicomiso de Fondos de Terceros 6. Copia información a nueva pestaña y extrae las facturas cuyos cronogramas ya se encuentren en trámite de aprobación en EMAPAG EP y ordena las columnas (intercambia la posición de los campos “por pagar” y “valor bruto”). 7. Revisar en el SAF, en la pantalla del módulo Cuentas por Pagar, la opción Consulta, Flujo

Cronograma de Pagos de Fondos a Terceros	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
	<p>de Documentos, si las facturas a solicitar mediante cronograma tienen alguna retención, descuento o anticipo y se incorporan los valores por tales conceptos.</p> <p>8. Si el documento de pago está relacionado a un anticipo aprobado por EMAPAG-EP, se descuenta la amortización del anticipo del valor a solicitar mediante cronograma.</p> <p>9. Crea otra pestaña con el formato de cronogramas de pagos, lo graba con el nombre de acuerdo a la fecha de corte del cronograma, en la ruta: \\interagua01\DAF\02 FINANZAS\FIDEICOMISOS\FIDEICOMISOS FONDOS DE TERCEROS\Fideicomiso Obras de Telefonía Interagua\CRONOGRAMAS COSTOS DIRECTOS</p> <p>10. Actualiza el archivo “Cronogramas Consolidados” en la ruta: \\interagua01\DAF\02 FINANZAS\FIDEICOMISOS\FIDEICOMISOS FONDOS DE TERCEROS\Fideicomiso Obras de Telefonía Interagua</p> <p>11. Elabora un oficio dirigido a EMAPAG en el que solicita la aprobación de los Cronogramas, utilizando el “Sistema de Administración de Correspondencia” en Intranet.</p> <p>12. Guarda comunicación en la siguiente ruta: \\interagua01\DAF\02 FINANZAS\FIDEICOMISOS\FIDEICOMISOS FONDOS DE TERCEROS\Fideicomiso Obras de Telefonía Interagua\Solicitud de Cronogramas de Pagos - Anticipos a</p>

Cronograma de Pagos de Fondos a Terceros	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
	<p>ECAPAG.</p> <p>13. Imprime la comunicación conteniendo el Cronograma y los documentos que soporten el Cronograma, los cuales se encuentran digitalizados en la siguiente ruta: <u>\\interagua01\daf\01</u> <u>ADMINISTRACIÓN\CONTABILIDAD\PROYECTOS\REPORTES</u> DE <u>INVERSION\2013</u></p> <p>14. Entrega comunicación adjuntando cronograma y copia de documentación soporte para revisión de Jefe.</p> <p>15. Sumilla según conformidad el Jefe Financiero</p> <p>16. Entrega comunicación adjuntando cronograma y soportes para revisión a Subdirección Financiera.</p> <p>17. Sumilla según conformidad Subdirección Financiera.</p> <p>18. Entrega comunicación adjuntando cronograma y soportes a la asistente técnico de la DAF, para revisión del Director Administrativo Financiero.</p> <p>19. Sumilla según conformidad Director Administrativo Financiero</p> <p>20. Entrega comunicación adjuntando cronograma y soportes para firma de la Dirección General.</p> <p>21. Obtiene dos copias: para EMAPAG-EP y para Archivo Central.</p>

Cronograma de Pagos de Fondos a Terceros	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
	<p>22. Entrega en Secretaria General comunicación firmada, original y dos copias.</p> <p>23. Recibe correo electrónico de Correspondencia notificando el oficio de aprobación de EMAPAG-EP a los Cronogramas.</p> <p>24. Obtiene en Regulación o en Secretaría General el Cronograma con las firmas originales de aprobación de ambas instituciones: EMAPAG-EP e IA.</p> <p>25. Mediante oficio, solicita a la Fiduciaria que administra el Fideicomiso de Fondos de Terceros que transferencia a IA los fondos correspondientes al Cronograma aprobado. Adjunta ejemplar original del Cronograma aprobado. Utiliza el “Sistema de Administración de Correspondencia” en Intranet.</p> <p>26. Guarda comunicación en la siguiente ruta: \\interagua01\DAF\02 FINANZAS\FIDEICOMISOS\FIDEICOMISOS FONDOS DE TERCEROS\Fideicomiso Obras de Telefonía Interagua\Solicitud de Cronogramas de Pagos - Anticipos a INTEGRAL.</p> <p>27. Obtiene cuatro copias: dos para EMAPAG-EP, una para Archivo Central y una que entrega al Jefe Financiero.</p> <p>28. Entrega en Secretaria General comunicación firmada, original y tres copias.</p> <p>29. Mensualmente revisa que todos los valores</p>

Cronograma de Pagos de Fondos a Terceros	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
	registrados y las facturas digitalizadas por Contabilidad, en cada proyecto de Fondos de Terceros, hayan sido solicitados mediante cronogramas a EMAPAG-EP.

Fuente: (Interagua, 2014)

7. Seguridad & Salud Ocupacional (S&SO)

- Cumplir con el Reglamento Interno de Seguridad, Higiene y Mejoramiento del Medio Ambiente del Trabajo de la Compañía International Water Services (Guayaquil) Interagua C. Ltda. – **DL-GEN-004**

8. Medio Ambiente

- Cumplir con las disposiciones, programas y políticas que **IA** determine para sus temas ambientales.

9. Registros

Tabla 16: Registros Cronograma de Pagos de Fondos a Terceros

CÓDIGO	NOMBRE	UBICACIÓN	TIEMPO DE RETENCIÓN	RESPONSABLE
S/C	Archivo electrónico: "FIDEICOMISOS"	Carpeta electrónica: "\\interagua01\daf \02 FINANZAS\ FIDEICOMISOS	Indefinido	Asistente de Departamento

Fuente: (Interagua, 2014)

3.4.7 REGISTRO DE PRÉSTAMOS E INTERESES BANCO CENTRAL

1. Objetivos

Registrar los Préstamos e Intereses del exterior en el Banco Central del Ecuador, a fin de que sean considerados como gastos deducibles, de acuerdo a las disposiciones generales definidas para este proceso.

2. Alcance

Dirección General, Dirección Administrativa Financiera, Subdirección Financiera, Gerencial Legal, Secretaría General.

3. Referencias

Para la elaboración de este documento se consideraron los criterios establecidos en:

- PR-GEN-001 Elaboración de Documentos.

4. Definiciones y Abreviaturas

- **IA:** Interagua
- **DAF:** Dirección Administrativa Financiera.
- **EMAPAG E. P.:** Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil, Empresa Pública.

5. Descripción

Tabla 17: Registro de Préstamos e Intereses Banco Central

Registro de Préstamos e Intereses Banco Central	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Asistente de Departamento (B1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para el registro de préstamos del exterior se solicita al área legal el Contrato Original del Préstamo 2. El Jefe Tesorería envía mediante correo electrónico la tabla de amortización

Registro de Préstamos e Intereses Banco Central	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
	<p>3. Se llena la Declaración juramentada de persona jurídica a persona jurídica, que se descarga de la página del Banco Central del Ecuador.</p> <p>4. Se imprime declaración juramentada.</p> <p>5. Entrega declaración juramentada para revisión de Jefe de Tesorería.</p> <p>6. Sumilla según conformidad el Jefe de Tesorería</p> <p>7. Entrega declaración juramentada para revisión a Subdirección Financiera.</p> <p>8. Sumilla según conformidad Subdirección Financiera</p> <p>9. Entrega declaración juramentada a la asistente técnico de la DAF, para revisión del Director Administrativo Financiero.</p> <p>10. Sumilla según conformidad Director Administrativo Financiero</p> <p>11. Entrega declaración juramentada para firma de la Dirección General.</p> <p>12. Se entrega al Área Legal para que motoricen la declaración juramentada.</p> <p>13. Se llena en la página del Banco Central del Ecuador el Registro de Crédito Externo - Sector Privado, se imprimen tres ejemplares del formulario.</p> <p>14. Se imprime formulario.</p> <p>15. Entrega formulario para revisión de Jefe de Tesorería.</p>

Registro de Préstamos e Intereses Banco Central	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
	<p>16. Sumilla según conformidad el Jefe de Tesorería</p> <p>17. Sumilla según conformidad Subdirección Financiera</p> <p>18. Sumilla según conformidad Director Administrativo Financiero</p> <p>19. Entrega formulario para firma de la Dirección General</p> <p>20. Se solicita copia del estado de cuenta bancario para que el Banco pueda verificar la fecha de ingreso del dinero a la cuenta de la compañía y copia del Swift de transferencia.</p> <p>21. Se solicita al área legal copia del registro público de la empresa que otorga el préstamo en el cual debe estar especificado la constitución de la empresa, las personas autorizadas a firmar.</p> <p>22. Se entrega en Secretaria General una copia de la documentación descrita al Banco Central del Ecuador y este procede con el registro.</p> <p>23. Se digitaliza esta información y se guarda en la siguiente ruta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>\\interagua01\daf\02</u> <u>FINANZAS\PRESTAMOS</u> <u>SOCIOS\REGISTRO</u> <u>BANCO</u> <u>CENTRAL\2013</u> <p>24. Para proceder con el registro de los intereses por los préstamos se llena el Formulario Abono y Cancelaciones.</p> <p>25. El jefe de Tesorería envía mediante correo electrónico comprobante de la transferencia.</p>

Registro de Préstamos e Intereses Banco Central	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
	<p>26. Imprime formulario y comprobante de transferencia</p> <p>27. Entrega formulario para revisión de Jefe de Tesorería.</p> <p>28. Sumilla según conformidad el Jefe de Tesorería</p> <p>29. Entrega formulario para revisión a Subdirección Financiera.</p> <p>30. Sumilla según conformidad Subdirección Financiera</p> <p>31. Entrega formulario a la asistente técnico de la DAF, para revisión del Director Administrativo Financiero.</p> <p>32. Sumilla según conformidad Director Administrativo Financiero</p> <p>33. Entrega formulario para firma de la Dirección General.</p> <p>34. Se entrega en Secretaria General el formulario y copia del comprobante al Banco Central del Ecuador para que este proceda con el registro de los intereses.</p> <p>35. Se digitaliza esta información y se guarda en la siguiente ruta: <u>\\interagua01\daf\02</u> <u>FINANZAS\PRESTAMOS</u> <u>SOCIOS\REGISTRO</u> <u>BANCO</u> <u>CENTRAL\2013</u></p>

Fuente: (Interagua, 2014)

6. **Seguridad & Salud Ocupacional (S&SO)**

- Cumplir con el Reglamento Interno de Seguridad, Higiene y Mejoramiento del Medio Ambiente del Trabajo de la Compañía International Water Services (Guayaquil) Interagua C. Ltda. – **DL-GEN-004**

7. **Medio Ambiente**

- Cumplir con las disposiciones, programas y políticas que **IA** determine para sus temas ambientales.

8. **Registros**

Tabla 18: Registro de Préstamos e Intereses Banco Central

CÓD.	NOMBRE	UBICACIÓN	TIEMPO DE RETENCIÓN	RESPONSABLE
S/C	Archivo electrónico: "FIDEICOMISOS"	Carpeta electrónica: "\\interagua01\daf\02 FINANZAS\FIDEICOMISOS	Indefinido	Asistente de Departamento

Fuente: (Interagua, 2014)

3.4.8 RESUMEN DE LAS DEBILIDADES DETECTADAS EN EL MANUAL ACTUAL DEL DEPARTAMENTO

Según el levantamiento de información realizado, se han podido conocer y encontrar una serie de falencias en los procedimientos dentro del Departamento de Tesorería, así como también en la descripciones de cargos.

- Existen funciones que se repiten en la descripción de cargo de la asistente B1 y la asistente B2; de la asistente A1 y la asistente A2, etc. En la práctica se duplican dichas funciones.

- Dentro de los procedimientos establecidos en el Departamento de Tesorería existen políticas que deben de cumplirse, pero se ha determinado que las mismas no son ejecutadas muchas veces por falta de conocimiento de las mismas o por orden de los jefes, esto demuestra que no se tiene un control que permita evaluar constantemente el cumplimiento de dichas políticas.
- Falta de claridad en los flujos de procesos o desconocimiento total de los mismos ocasiona que no exista organización en las actividades realizadas y que por ende no sean entregadas en el tiempo establecido.
- Un ejemplo claro es la falta de controles en las actividades desempeñadas por el cargo de cajera y asistente de garantías. Sobre todo en el control de pagos a contratistas, no se cumplen con las políticas establecidas para la entrega de cheques, esto se da por descuido de la auxiliar y el manejo inadecuado de la asistente a cargo de garantías que no permite confirmar a tiempo el vencimiento de pólizas y se procede con la cancelación; esto permite determinar que no hay un control posterior a dicho proceso que permita corregir a tiempo todas éstas inconsistencias.

Estas ineficiencias en ambos factores, tanto en los procedimientos como en la descripción de cargos del Departamento de Tesorería, ocasionan que el departamento tenga una constante pérdida de tiempo en las actividades que realiza debido a los trabajos duplicados que se generan por la falta de claridad en la definición de los procesos y en las funciones que debe desempeñar cada cargo.

No permite que se cumpla con los objetivos planteados y con las políticas establecidas por la empresa para el Departamento; como lo es la entrega de información a otras áreas en una fecha establecida.

Las actividades de control en cada procedimiento son muy importantes para proporcionar información oportuna y veraz, permite obtener resultados que faciliten la toma de decisiones y evitan que el área sea objeto de observaciones en los períodos de auditorías. El Departamento de Tesorería carece de controles como se puede observar en el procedimiento de Control de Entrega de Cheque(s) a Proveedor(es) caja, en lo que respecta a la firma del contratista o la persona autorizada a retirar el cheque no se realiza una verificación de que el comprobante de egreso cuenta con todos los datos necesarios; son éstos: firma, número de cédula de identidad y sello de la empresa en el caso de personas jurídicas.

3.4.9 ANÁLISIS GENERAL DE LOS RESULTADOS APLICADA A LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ACTUALES

Para las políticas y procedimiento actuales realizaremos lo siguientes cambios:

- Incremento de las disposiciones generales de acuerdo a la problemática existente.
- Eliminación de los puntos que no tenían relación con el Departamento.
- Políticas específicas para los procedimientos que presentan falencias y que actualmente no las tienen.

- Formato general que define los procedimientos implícitos en este proceso por secciones.

3.5 ENCUESTAS REALIZADAS A LOS EMPLEADOS

A continuación se presentan los resultados de la encuesta dirigida a los empleados de los departamentos:

Tabla 19 Resultado encuestas a empleados

Item	Pregunta	Escala	Porcentaje Obtenido	Gráfico que demuestra la proporción de los porcentajes obtenidos
1	¿Cuánto tiempo de servicio tiene laborando en el departamento?	Menos de 3 meses	0%	<p>80% 20% 0%</p> <p>■ Entre 3 y 12 meses</p>
		Entre 3 y 12 meses	20%	
		Más de 12 meses	80%	
2	¿Conoce usted las responsabilidades de su cargo?	Sí	40%	<p>60% 40% 20% 0%</p> <p>■ Si ■ No</p>
		No	60%	
3	¿Conoce usted las responsabilidades de su cargo?	Sí	40%	<p>100% 50% 0%</p> <p>■ Si ■ No</p>
		No	60%	

Item	Pregunta	Escala	Porcentaje Obtenido	Gráfico que demuestra la proporción de los porcentajes obtenidos
4	¿Fue entregado por escrito el manual de funciones y procedimientos ?	Sí	0%	<p>A 3D bar chart with a vertical axis from 0% to 100%. The 'Si' bar (green) is at 0%, and the 'No' bar (blue) is at 100%.</p>
		No	100%	
5	¿Realiza tareas adicionales a su cargo?	Sí	80%	<p>A 3D bar chart with a vertical axis from 0% to 80%. The 'Si' bar (blue) is at 80%, and the 'No' bar (green) is at 20%.</p>
		No	20%	
6	¿Conoce a quien debe reportar su trabajo realizado?	Sí	100%	<p>A 3D bar chart with a vertical axis from 0% to 100%. The 'Si' bar (blue) is at 100%, and the 'No' bar (green) is at 0%.</p>
		No	0%	
7	¿Considera que se cumplen las normas y políticas dentro del departamento?	Sí	20%	<p>A 3D bar chart with a vertical axis from 0% to 80%. The 'Si' bar (blue) is at 20%, and the 'No' bar (green) is at 80%.</p>
		No	80%	

Item	Pregunta	Escala	Porcentaje Obtenido	Gráfico que demuestra la proporción de los porcentajes obtenidos
8	¿Considera que las tareas dentro del departamento están distribuidas de manera correcta?	Sí	40%	
		No	60%	
9	¿Lleva un control de tiempo de las tareas realizadas en el día?	Sí	20%	
		No	80%	
10	¿Cumple con los tiempos pactados para la entrega?	Sí	40%	
		No	60%	

Elaboración: Autoras

3.5.1. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS EMPLEADOS

A continuación se presentan el análisis de cada una de las preguntas de la encuesta realizada a los empleados del departamento:

- **Pregunta 1:**

Se pudo determinar que la mayor parte de los empleados (80%), tienen más de 12 meses de antigüedad en la empresa; solo un porcentaje minoritario del 20% tiene entre 3 y 12 meses en la empresa; por lo que se puede concluir que los empleados en su gran mayoría poseen ya un tiempo considerable laborando en la compañía.

- **Pregunta 2:**

Se consideró sumamente importante determinar si los empleados conocen las labores específicas de su cargo, por lo que se consultó sobre el tema y el 60% de ellos aseguró que no conocen sus responsabilidades, mientras que el 40% de los encuestados mencionó conocer las actividades que les corresponden realizar. Es evidente la falta de distribución de funciones y el desconocimiento sobre el tema por parte de los colaboradores del departamento.

- **Pregunta 3:**

De la misma forma en que se consultó a los empleados sobre el conocimiento de sus funciones específicas, también se consideró importante determinar si conocen las limitaciones del cargo que tienen, a lo que la mayor parte de ellos (60%) expresó no conocer dichas limitaciones y solo el 40% de los colaboradores las conocen. Es por ello que se precisa socializar un Manual de Funciones y Procedimientos que les permita saber a cabalidad tanto sus funciones como los límites de las mismas.

- **Pregunta 4:**

Como se puede observar en el gráfico correspondiente a ésta pregunta, la totalidad de los encuestados aseguraron no haber recibido el Manual de Funciones y

Procedimientos por escrito, hecho que repercute negativamente en su desempeño laboral ya que eso se determinó en las preguntas anteriores al comprobar que los empleados no conocen ni sus funciones ni sus limitaciones.

- **Pregunta 5:**

A través de ésta pregunta se pudo constatar que el 80% de los empleados del departamento realizan tareas adicionales a su cargo, ya que al no conocer las limitaciones del mismo, no tienen definido el alcance de sus responsabilidades, mientras que solo el 20% mencionó no realizar ninguna tÁREA adicional a las de su cargo.

- **Pregunta 6:**

A través del estudio de campo se pudo constatar que a pesar de no conocer sus responsabilidades específicas, el 100% de los empleados; es decir, la totalidad, conocen perfectamente a quién deben entregarle el trabajo realizado. Esto se debe a que tienen definido su jefe inmediato y es a dicha persona a la que realizan los reportes del trabajo encomendado.

- **Pregunta 7:**

Como está expresado gráficamente, el 80% de los empleados aseguraron que no se cumplen las normas y políticas establecidas dentro del departamento, mientras que el 20% restante manifestaron que si se cumplen. Es evidente la falta de control interno o supervisión general de las políticas que rigen dentro de la institución, por lo que se debe tomar medidas correctivas.

- **Pregunta 8:**

Con relación a esta pregunta, el 60% de los encuestados manifestó que la distribución de las tareas no se ha realizado correctamente, mientras que el 40% de colaboradores aseguró que si están distribuidas de forma idónea. Debido a esto, es preciso que se lleve a cabo una redistribución con la finalidad de mejorar la satisfacción laboral de los empleados que mostraron inconformidad respecto al tema, ya que de esa manera se podrá optimizar su rendimiento.

- **Pregunta 9:**

Como se puede observar en el gráfico y la tabla presentada previamente, la mayor parte de los empleados (80%), mencionaron que no llevan ningún tipo de registro para el tiempo que tardan en realizar las tareas encomendadas diariamente, y solo un pequeño grupo constituido por el 20% aseguraron que si llevan un control del tiempo en que realizan su trabajo.

- **Pregunta 10:**

Por último, se pudo constatar que la mayor parte de los empleados, grupo que asciende al 80%, expresaron que no cumplen con los tiempos de entrega para los trabajos encomendados por diversos inconvenientes que suelen suscitarse. Por otra parte, un grupo pequeño del 20% manifestó que ellos si cumplen con los tiempos de entrega del trabajo que se les ha distribuido. Por lo tanto, se deberían tomar medidas que impliquen el control del tiempo de entrega para garantizar la eficiencia en los procedimientos.

3.6 ENTREVISTAS REALIZADAS

A continuación se presentan las entrevistas dirigidas a los dos jefes departamentales:

Tabla 20. Entrevista al Jefe Financiero

ENTREVISTA N° 1		
Datos generales		
Nombre y apellido:		Miguel Zambrano
Departamento al que pertenece:		Jefe Financiero
Ítem		Categorías / escalas Marque una X
1	¿Este departamento cuenta con manuales de funciones y procedimientos?	(X) Sí
		() No
2	En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, ¿Se utilizan éstos manuales?	() Sí
		(X) No
3	¿Cuáles son las subáreas del departamento?	(X) Pagaduría
		(X) Recaudación
		(X) Garantías
		(X) Contabilidad de Bancos
		Fideicomisos
		Otras _____
4	¿Cuáles son las funciones a realizar en cada una de éstas áreas?	Todas las áreas están relacionadas con la recaudación y distribución de valores monetarios, y tienen de alguna forma conexión entre sí.
5	¿En este departamento se controlan los tiempos empleados en cada actividad?	() Sí
		(X) No
		() Desconoce
6	¿Cómo se planifican y organizan las actividades para el cumplimiento del departamento	Se realizan reuniones periódicas entre los jefes de cada área, donde se dispone de los planes a ejecutar, metas y objetivos, los mismos que se verifican en la próxima junta que se realice.

ENTREVISTA N° 1		
Datos generales		
Nombre y apellido:		Miguel Zambrano
Departamento al que pertenece:		Jefe Financiero
Ítem		Categorías / escalas Marque una X
7	¿Los empleados tienen clara la estructura organizacional del Departamento?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Desconoce
8	¿Qué técnicas de evaluación utiliza para mejorar el funcionamiento de la estructura organizacional?	Cumplimiento de los objetivos de cada empleado.
9	¿Qué procedimientos se realizan para el seguimiento y evaluación del personal del departamento?	Actualmente no se ponen en práctica ningún proceso de evaluación al personal. Su desempeño es valorado de acuerdo al cumplimiento en la entrega de los trabajos correspondientes, puntualidad, eficiencia, etc.
10	¿Qué procedimientos se realizan para el seguimiento y evaluación de las actividades que realizan los empleados del departamento?	Se evalúa el cumplimiento de las tareas en el tiempo pactado, realizando un monitoreo de las actividades.
11	¿Se consideran las sugerencias de los empleados para la mejora de los procesos?	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
12	¿En cuáles de los siguientes aspectos los empleados del Departamento participan directamente en la toma de decisiones?	<input type="checkbox"/> Selección del personal <input checked="" type="checkbox"/> Definición de cargas de trabajo <input type="checkbox"/> Contenidos de programas de capacitación <input type="checkbox"/> Mejoramiento del método del trabajo <input type="checkbox"/> Diseño de programas de mejoramiento en la productividad <input type="checkbox"/> Otras

Elaboración: Autoras

Tabla 21. Entrevista al Jefe de Tesorería

ENTREVISTA N° 2		
Datos generales		
Nombre y apellido:		Dorys López
Departamento al que pertenece:		Jefe de Tesorería
Ítem		Categorías / escalas Marque una X
1	¿Este departamento cuenta con manuales de funciones y procedimientos?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí
		<input type="checkbox"/> No
2	En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, ¿Se utilizan éstos manuales?	<input type="checkbox"/> Sí
		<input checked="" type="checkbox"/> No
3	¿Cuáles son las subáreas del departamento?	<input checked="" type="checkbox"/> Pagaduría
		<input checked="" type="checkbox"/> Recaudación
		<input checked="" type="checkbox"/> Garantías
		<input checked="" type="checkbox"/> Contabilidad de Bancos
		<input type="checkbox"/> Fideicomisos
		Otras _____
4	¿Cuáles son las funciones a realizar en cada una de éstas áreas?	Custodia, manejo y registro del circulante de la compañía.
5	¿En este departamento se controlan los tiempos empleados en cada actividad?	<input type="checkbox"/> Sí
		<input checked="" type="checkbox"/> No
		Desconoce
6	¿Cómo se planifican y organizan las actividades para el cumplimiento del departamento?	Periódicamente el área se reúne con el Director Financiero y se acuerdan tiempos para el cumplimiento de las labores; así como también para proponer mejoras que permitan la optimización de procesos.
7	¿Los empleados tienen clara la estructura organizacional del Departamento?	<input type="checkbox"/> Sí
		<input type="checkbox"/> No
		<input checked="" type="checkbox"/> Desconoce

ENTREVISTA N° 2		
Datos generales		
Nombre y apellido:		Dorys López
Departamento al que pertenece:		Jefe de Tesorería
Ítem		Categorías / escalas Marque una X
8	¿Qué técnicas de evaluación utiliza para mejorar el funcionamiento de la estructura organización?	Según los méritos de cada empleado, cumplimiento de tareas asignadas.
9	¿Qué procedimientos se realizan para el seguimiento y evaluación del personal del departamento?	No se aplican procedimientos de evaluación en la actualidad, se establecen resultados dependiendo del cumplimiento de las tareas o de los méritos que obtenga cada subordinado.
10	¿Qué procedimientos se realizan para el seguimiento y evaluación de las actividades que realizan los empleados del departamento?	Se evalúa el cumplimiento de las tareas en el tiempo pactado, monitoreando las actividades.
11	¿Se consideran las sugerencias de los empleados para la mejora de los procesos?	() Sí (X) No
12	¿En cuáles de los siguientes aspectos los empleados del Departamento participan directamente en la toma de decisiones?	() Selección del personal (X) Definición de cargas de trabajo () Contenidos de programas de capacitación (X) Mejoramiento del método del trabajo () Diseño de programas de mejoramiento en la productividad Otras _____

Elaboración: Autoras

Tabla 22. Entrevista al Asistente de Departamento 1

ENTREVISTA N° 1		
Datos generales		
Nombre y apellido:		Ginger Chenche Jácome
Departamento al que pertenece:		Asistente de Departamento
Ítem		Categorías / escalas Marque una X
1	¿Conoce y tiene claro los procesos operativos, procedimientos y demás información relacionada a sus funciones y áreas con las que genera flujo? ¿Cuáles son sus funciones?	(X) Sí () No
		<ul style="list-style-type: none"> • Contabilización de movimientos bancarios. • Manejo de procesos Confirming. • Elaboración de Programación de Pagos. • Registro de Conciliaciones Bancarias.
2	¿Qué competencias técnicas requiere su cargo?	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería en Administración o Contaduría • Formulación en Excel • Conocimientos contables - financieros.
3	Revisa su trabajo antes de entregarlo y cumple con los tiempos pactados para la entrega? De ser negativa la respuesta, indicar las causas.	(X) Sí
		() No
4	¿Tiene claro a quién debe reportar su trabajo? ¿Quién es su jefe inmediato?	(X) Sí
		() No
		Dorys López, Jefe de Tesorería
5	Si de usted dependiera la implementación de nuevos controles en el Departamento; ¿qué control implementaría para minimizar errores en los trabajos?	Transmitir los procedimientos e instrucciones referentes a los trabajos que se realicen en cada puesto

Elaboración: Autoras

Tabla 23. Entrevista al Asistente de Departamento 2

ENTREVISTA N° 2		
Datos generales		
Nombre y apellido:		Joselyne Cruz Escalante.
Departamento al que pertenece:		Asistente de Departamento
Ítem		Categorías / escalas Marque una X
1	¿Conoce y tiene claro los procesos operativos, procedimientos y demás información relacionada a sus funciones y áreas con las que genera flujo? ¿Cuáles son sus funciones?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <ul style="list-style-type: none"> • Asignación y Revisión fondos de Caja Chica. • Control de recepción y devolución de Póliza(s) de Garantía de Contrato(s) y Orden(es) de Compra • Solicitud de Renovación de Póliza(s) de Garantía de Contrato(s) y orden(es) de Compra.
2	¿Qué competencias técnicas requiere su cargo?	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniera en Administración, Contaduría o afines. • Formulación en excel • Conocimientos Contables-Financieros.
3	Revisa su trabajo antes de entregarlo y cumple con los tiempos pactados para la entrega? De ser negativa la respuesta, indicar las causas.	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
4	¿Tiene claro a quién debe reportar su trabajo? ¿Quién es su jefe inmediato?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Dorys López, Jefe de Tesorería.
5	Si de usted dependiera la implementación de nuevos controles en el Departamento; ¿qué control implementaría para minimizar errores en los trabajos?	Rotación del personal en los diferentes puestos.

Elaboración: Autoras

Tabla 24. Entrevista al Asistente de Departamento 3

ENTREVISTA N° 3		
Datos generales		
Nombre y apellido:		Ingrid Larrea Vincés
Departamento al que pertenece:		Asistente de Departamento
Ítem		Categorías / escalas Marque una X
1	¿Conoce y tiene claro los procesos operativos, procedimientos y demás información relacionada a sus funciones y áreas con las que genera flujo? ¿Cuáles son sus funciones?	(X) Sí () No
		<ul style="list-style-type: none"> • Control de Entrega de Cheque(s) a Proveedor(es). • Generación y Anulación de Cheques. • Validación de Comprobantes de Retención emitidos por Instituciones Financieras.
2	¿Qué competencias técnicas requiere su cargo?	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniera en Administración, Contaduría o afines. • Formulación en excel • Conocimientos Contables-Financieros.
3	Revisa su trabajo antes de entregarlo y cumple con los tiempos pactados para la entrega? De ser negativa la respuesta, indicar las causas.	(X) Sí
		() No
4	¿Tiene claro a quién debe reportar su trabajo? ¿Quién es su jefe inmediato?	(X) Sí
		() No
		Dorys López, Jefe de Tesorería.
5	Si de usted dependiera la implementación de nuevos controles en el Departamento; ¿qué control implementaría para minimizar errores en los trabajos?	Objetivos e indicadores de rendimiento que permitan determinar si todas las actividades se están desarrollando con regularidad y a tiempo.

Elaboración: Autoras

Tabla 25. Entrevista al Asistente de Departamento 4

ENTREVISTA N° 4		
Datos generales		
Nombre y apellido:		María Fernanda Tuárez Bernal.
Departamento al que pertenece:		Asistente de Departamento
Ítem		Categorías / escalas Marque una X
1	¿Conoce y tiene claro los procesos operativos, procedimientos y demás información relacionada a sus funciones y áreas con las que genera flujo? ¿Cuáles son sus funciones?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de Cronogramas de pagos. • Reporte Estado de Cuenta de Fideicomisos. • Reportes de Estados de Cuentas Especiales. • Reporte para Comité Consultivo Fideicomisos. • Reporte para Dirección de Operaciones Fideicomisos.
2	¿Qué competencias técnicas requiere su cargo?	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniera en Administración, Contaduría o afines. • Formulación en excel • Conocimientos Contables-Financieros.
3	Revisa su trabajo antes de entregarlo y cumple con los tiempos pactados para la entrega? De ser negativa la respuesta, indicar las causas.	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
4	¿Tiene claro a quién debe reportar su trabajo? ¿Quién es su jefe inmediato?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Miguel Zambrano, Jefe Financiero
5	Si de usted dependiera la implementación de nuevos controles en el Departamento; ¿qué control implementaría para minimizar errores en los trabajos?	Monitoreo constante del progreso y avance de las actividades, así como también de mejoras planteadas.

Elaboración: Autoras

Tabla 26. Entrevista al Asistente de Departamento 5

ENTREVISTA N° 5		
Datos generales		
Nombre y apellido:		Melissa Crespín Castillo
Departamento al que pertenece:		Asistente de Departamento
Ítem		Categorías / escalas Marque una X
1	¿Conoce y tiene claro los procesos operativos, procedimientos y demás información relacionada a sus funciones y áreas con las que genera flujo? ¿Cuáles son sus funciones?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de Cronogramas de pagos. • Registro de Préstamos e Intereses Banco Central. • Reporte de Ventas y Recaudaciones Superintendencia de Compañías. • Reporte Titularización I. • Coordinar nuevos requerimientos de servicios bancarios con Instituciones Financieras.
2	¿Qué competencias técnicas requiere su cargo?	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniera en Administración, Contaduría o afines. • Formulación en Excel • Conocimientos Contables-Financieros.
3	¿Revisa su trabajo antes de entregarlo y cumple con los tiempos pactados para la entrega? De ser negativa la respuesta, indicar las causas.	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
4	¿Tiene claro a quién debe reportar su trabajo? ¿Quién es su jefe inmediato?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Miguel Zambrano, Jefe Financiero
5	Si de usted dependiera la implementación de nuevos controles en el Departamento; ¿qué control implementaría para minimizar errores en los trabajos?	Segregación correcta de funciones, supervisión, capacitación adecuada y auto diagnósticos por cada uno de los subordinados.

Elaboración: Autoras

3.6.1 RESULTADO DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS

1. Mediante el análisis de resultados se pudo concluir que la mayor parte de los empleados del Departamento de Tesorería tienen más de 12 meses de antigüedad, lo cual implica que el personal debe conocer a cabalidad sus responsabilidades y limitaciones al cargo; sin embargo, esto no se está dando.
2. Todos los colaboradores indicaron que no se les ha entregado de forma escrita el Manual de Funciones y Procedimientos, por lo que en su gran mayoría los empleados no tienen claras las responsabilidades y limitaciones de su cargo dentro del Departamento de Tesorería. Adicionalmente muchos de ellos manifestaron realizar tareas adicionales a las que normalmente suelen realizar.
3. A pesar de no contar con funciones claras, los empleados si conocen la persona específica a la que deben reportar el trabajo realizado; es decir, cada uno de ellos tiene claro quién es su jefe inmediato.
4. Por otra parte, los empleados mencionaron que no se suele cumplir con las normas y políticas establecidas dentro del departamento, ya que no se ejerce ningún tipo de control interno que supervise dicho aspecto.
5. Los empleados no controlan el tiempo en que realizan sus tareas en la jornada laboral, por lo que en muchas ocasiones no cumplen con los tiempos de entrega de los reportes, informes o demás trabajos encomendados.

6. Los empleados conocen y tienen claros los procesos operativos, procedimientos y demás información relacionada a sus funciones y áreas con las que genera flujo.
7. Los jefes departamentales aseveraron que si existen manuales de funciones: sin embargo, los mismos no son ejecutados.
8. Los empleados conocen las competencias técnicas que requiere su cargo.
9. Los jefes tampoco controlan el tiempo que los empleados tardan en dar trámite y solución a cada una de las actividades que se suscitan.
10. La forma en que se planifican y organizan actividades para el cumplimiento del Departamento de Tesorería es a través de reuniones periódicas, donde se acuerdan tiempos de entrega y cada vez se proponen nuevas estrategias o procedimiento que ayuden a mejorar la ejecución del trabajo.
11. No se aplican procedimientos que ayuden en el seguimiento ni en la evaluación del personal del Departamento de Tesorería.
12. En los únicos aspectos donde los empleados intervienen o participan directamente son: definición de cargas de trabajo y mejoramiento del método de trabajo.

CAPÍTULO IV

REESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE LA COMPAÑÍA INTERAGUA C.LTDA. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

4.1. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1.1. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

La Reestructuración del Manual de Políticas y Procedimientos del Departamento de Tesorería de Interagua se ha realizado mediante la asignación de políticas específicas para los procedimientos que han presentado algún tipo de problemas en la actualidad. Cabe recalcar que de forma general, los procedimientos están planteados de manera adecuada; el problema radica en que éstos no se cumplen por parte del personal.

Por otra parte, el formato del Manual de Políticas y Procedimientos actual no está diseñado correctamente ya que por su estructura dificulta en cierta medida su comprensión. Esto se da porque este documento fue elaborado en función a una plantilla común, donde se incluyen datos que no corresponden al tipo de actividades

que realiza el Departamento de Tesorería y no se han eliminado frases como “Si Ud. no tiene registros utilice la frase NO APLICA (caso contrario elimine esta línea)”.

4.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

- Mejorar el desempeño de los empleados del Departamento de Tesorería de Interagua, logrando la eficiencia en todos los procedimientos internos.
- Brindar al Departamento de Tesorería de Interagua una herramienta renovada que sirva como guía para el desempeño de las actividades diarias.
- Establecer parámetros que indiquen el cumplimiento de normas y que otorguen a los directivos la seguridad de contar con personal eficiente.

4.3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Tabla 27: Índice Propuesta

		PROCESO: ÁREA TESORERÍA	Código: PF-001
		INDICE DE PROPUESTA	Hoja: 1/47
APROBADO Director Administrativo Financiero		REVISADO Jefe de Tesorería	ELABORADO Melissa Crespín C. Vanessa Precilla C.
INDICE			
Código	Descripción		Hoja
PF-AT-001	Políticas y Procedimientos para la Asignación y Revisión de Fondos de Caja Chica		3
PF-AT-001	De los Arqueos y Sanciones		4
PF-AT-001	Creación de un Fondo de Caja Chica		5
PF-AT-001	Para la reposición de caja chica		5
PF-AT-001	Para arqueo de Caja Chica por desvinculación del Custodio		6
PF-AT-001	Seguridad & Salud Ocupacional (S&SO)		6
PF-AT-001	Medio Ambiente		7
PF-AT-001	Registros que intervienen en el procedimiento		7
PF-AT-002	Políticas Y Procedimientos para a Actualización de Información Básica Solicitada por la(S) Institución(Es) Financiera(S)		8
PF-AT-002	Descripción del Procedimiento		9
PF-AT-002	Registros que intervienen en el procedimiento		11
PF-AT-003	Políticas y Procedimientos Para El Control De Entrega De Cheques A Proveedores		12
PF-AT-003	Descripción Del Procedimiento		14
PF-AT-003	Registros que intervienen en el procedimiento		18

	PROCESO: ÁREA TESORERÍA	Código: PF-001
	INDICE DE PROPUESTA	Hoja: 2/47
APROBADO Director Administrativo Financiero	REVISADO Jefe de Tesorería	ELABORADO Melissa Crespín C. Vanessa Precilla C.
INDICE		
Código	Descripción	Hoja
PF-AT-004	Políticas y Procedimientos para el Control de Recepción y Devolución de Póliza(S) de Garantía de Contrato(S) y Orden(Es) de Compra	19
PF-AT-004	Descripción Del Procedimiento	21
PF-AT-004	Recepción de Póliza(s) de Garantía de Contrato(s) y orden(es) de compra	21
PF-AT-004	Devolución de Póliza(s) de Garantía de Contrato(s) y orden(es) de compra	23
PF-AT-004	Para orden(es) de compra	24
PF-AT-004	Registros que intervienen en el procedimiento	26
PF-AT-005	Políticas y Procedimientos para la Solicitud de Renovación de Póliza de Garantía de Contrato y Órdenes de Compra	27
PF-AT-005	Descripción Del Procedimiento	29
PF-AT-005	Registros que intervienen en el procedimiento	32
PF-AT-006	Políticas y Procedimientos para Cronograma de Pagos de Fondos a Terceros	33
PF-AT-006	Descripción Del Procedimiento	34
PF-AT-006	Registros que intervienen en el procedimiento	42
PF-AT-007	Políticas y Procedimientos para el Registro de Préstamos e Intereses Banco Central	43
PF-AT-007	Descripción Del Procedimiento	44
PF-AT-007	Registros que intervienen en el procedimiento	47

Elaboración: Autoras

4.3.1. ASIGNACIÓN Y REVISIÓN DE FONDOS DE CAJA CHICA

Tabla 28. Políticas y Procedimientos para la Asignación y Revisión de Fondos de Caja Chica

	ÁREA TESORERÍA PROCESO: CAJA CHICA	Código: PF-AT-001 Hoja: 3/47
APROBADO Director Administrativo Financiero	REVISADO Jefe de Tesorería	ELABORADO Melissa Crespín C. Vanessa Precilla C.
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ASIGNACIÓN Y REVISIÓN DE FONDOS DE CAJA CHICA		
Objetivo	Asegurar el cumplimiento de las políticas planteadas para el procedimiento de Asignación y Revisión de Fondos de Caja Chica.	
Alcance	Este proceso dirige su aplicación al área Financiera, Contabilidad y Auditoría.	
Referencia	Para la elaboración de este documento consideraron los criterios establecidos en: PR-GEN-001 Elaboración de Documentos.	
Disposiciones Generales	<ul style="list-style-type: none"> • La creación de caja chica o su incremento deberá ser previamente aprobado por el área Financiera. • Toda modificación o cancelación de caja chica deber ser autorizada por el área financiera a solicitud de la persona Responsable del Fondo de Caja Chica. • Todos los comprobantes de venta, facturas y vales de caja deberán ser invalidados por el área Financiera, mediante un sello que diga cancelado, una vez que ya haya sido revisado y esté listo para el pago. • Todos los reembolsos serán aprobados por la Dirección Financiera. 	

	ÁREA TESORERÍA	Código: PF-AT-001
	PROCESO: CAJA CHICA	Hoja: 4/47
Disposiciones Generales	<ul style="list-style-type: none"> • Las facturas para el reembolso podrán ser recibidas solamente hasta las 12 del día viernes cada semana, sin excepción alguna. • Los vales de caja deberán ser liquidados en el plazo máximo de una semana. • Se deberá asegurar el cumplimiento de las disposiciones generales y de los procedimientos específicos detallados en este documento. 	
DE LOS ARQUEOS Y SANCIONES		
<p>El informe de arqueo debe ser elaborado en original y tres copias que se deben distribuir de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Original: Para el responsable que hace el arqueo. • 1ra. Copia: Para el Responsable de Fondo de Caja Chica • 2da. Copia: Para el Custodio del Fondo de Caja Chica. • 3ra. Copia: Para el Departamento de Contabilidad. <p>Políticas específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El arqueo de caja chica debe incluir reportes de las novedades que se presenten durante el cuadro de caja chica, con la finalidad de asegurar que no existan sobrantes ni faltantes no manifestados por los custodios. 		
Creación de un fondo de caja chica		
Responsable	Actividades	
Tesorería	1. Recibe del Director del Área Financiera la orden de Asignación.	

	ÁREA TESORERÍA	Código: PF-AT-001
	PROCESO: CAJA CHICA	Hoja: 5/47
DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS		
Para la reposición de caja chica		
Tesorería	<p>2. Asigna dicho fondo al Responsable quien será conjuntamente con el custodio el responsable de la administración y manejo de Fondo de Caja Chica.</p>	
Contabilidad	<p>3. Recibe del Jefe Inmediato (Responsable o Jefe de Custodio) del Fondo de Caja Chica el formulario Reposición de Caja Chica.</p> <p>4. Revisa que la documentación esté acorde con las disposiciones detalladas en el procedimiento General “Utilización y Administración de Caja Chica PR-GEN-020”, caso contrario devuelve a custodio.</p> <p>5. Envía a Asistente de Gerencia (Dirección Financiera) formulario Reposición de Caja Chica para la firma del Director del Área.</p>	
Asistente de Gerencia	<p>6. Revisa que compras realizadas estén enmarcadas en lo que indica el procedimiento “Utilización y Administración de Caja Chica” PR-GEN-020.</p> <p>7. Devuelve a Contabilidad las Reposiciones en las que existan inconsistencia.</p> <p>8. Obtiene la firma del Director de Área en las Reposiciones que están enmarcadas en el procedimiento PR-GEN-020 y las envía a contabilidad.</p> <p>9. Revisa documentación</p>	

	ÁREA TESORERÍA	Código: PF-AT-001
	PROCESO: CAJA CHICA	Hoja: 6/47
Tesorería	10. Invalida con el sello de PAGADO, todas las facturas, notas de venta y vales de caja.	
Tesorería/ Contabilidad	11. Continúa con el procedimiento de Cuentas por Pagar vigente para realizar el desembolso.	
Para arqueo de Caja Chica por desvinculación del Custodio		
Responsable	Actividades	
Auditoría	<p>12. Recibe una solicitud del Gerente del Área del Custodio que se desvincula de la empresa.</p> <p>13. Realiza el arqueo y /o reasigna el fondo, según sea el caso.</p> <p>14. Informa al Director Financiero sobre el manejo del fondo.</p> <p>15. Comunica a Contabilidad la decisión.</p>	
Tesorería	16. Reasigna o cancela el fondo según el caso.	
Seguridad & Salud Ocupacional (S&SO)		
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el Reglamento Interno de Seguridad, Higiene y Mejoramiento del Medio Ambiente del Trabajo de la Compañía International Water Services (Guayaquil) Interagua C. Ltda. – DL-GEN-004 		

	PROCESO: ÁREA TESORERÍA			Código: PF-AT-001
	PROCESO: CAJA CHICA			Hoja: 7/47
Medio Ambiente				
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las disposiciones, programas y políticas que Interagua determine para sus temas ambientales. 				
Registros que intervienen en el procedimiento				
Código	Nombre	Ubicación	Tiempo de retención	Responsable
Sin código (pre impreso)	Vale provisional de Caja Chica	Contabilidad	5 años	Asistente de Departamento
Sin código (pre impreso)	Vale definitivo de Caja Chico	Contabilidad	5 años	Asistente de Departamento
FO-GEN- 2001 (Anexo 1)	Reposición de Caja Chica	Contabilidad	5 años	Asistente de Departamento

Elaboración: Autoras

4.3.2. ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN BÁSICA SOLICITADA POR LA(S) INSTITUCIÓN(ES) FINANCIERA(S)

Tabla 29. Políticas y Procedimientos para la Actualización de Información Básico solicitada por Instituciones Financieras.

	ÁREA TESORERÍA	Código: PF-AT-002
	PROCESO: ACTUALIZACIÓN INFORMACIÓN	Hoja: 8/47
APROBADO Director Administrativo Financiero	REVISADO Jefe de Tesorería	ELABORADO Melissa Crespín C. Vanessa Precilla C.
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN BÁSICA SOLICITADA POR LA(S) INSTITUCION(ES) FINANCIERA(S)		
Objetivo	Estructurar la información Básica solicitada por las diferentes Instituciones Financieras.	
Alcance	Dirección General, Dirección Administrativa Financiera, Subdirección Financiera, Secretaría General	
Referencia	Para la elaboración de este documento se consideraron los criterios establecidos en: <ul style="list-style-type: none"> • PR-GEN-001 Elaboración de Documentos. • Cada departamento de la empresa deberá hacer llegar al departamento de Tesorería la información necesaria para ser enviada a tiempo a las instituciones financieras. • El plazo de entrega de la información pertinente deberá realizarse con una semana de anticipación. 	

	ÁREA TESORERÍA	Código: PF-AT-002
	PROCESO: ACTUALIZACIÓN INFORMACIÓN	Hoja: 9/47
Disposiciones Generales	<ul style="list-style-type: none"> • Se notificará con tres días de anticipación a los departamentos que no hayan hecho la entrega de información para ser enviada a las instituciones financieras. 	
Definiciones y Abreviaturas	<ul style="list-style-type: none"> • IA: Interagua • DAF: Dirección Administrativa Financiera. 	
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
Responsable	Actividades	
Jefe de Financiero	<ol style="list-style-type: none"> 1. Envía mediante correo electrónico el(los) archivo(s) digital(es) en el(los) que se debe(n) completar la información básica que solicita(n) la(s) Institución(es) Financiera(s) para Créditos y/o Actualización General. 	
Asistente de Departamento (B1-B2)	<ol style="list-style-type: none"> 2. Recibe correo electrónico con el(los) archivo(s) digital(es) en el que se ingresa la información básica solicitada. 3. Completa los campos del (de los) archivo(s) digital(es), incorporando la información solicitada. 4. Valida la información ingresada en el(los) archivo(s) digital(es), con los archivos que se encuentran en la carpeta electrónica “Información para Bancos”. 5. Imprime el(los) formulario(s) de información básica, completo. 6. Recibe el(los) formulario(s) impreso(s) de información básica, para su respectiva revisión y sumilla. 7. Recibe el(los) formulario(s) impreso(s) de información básica, para su respectiva revisión y sumilla. 	

	ÁREA TESORERÍA	Código: PF-AT-002
	PROCESO: ACTUALIZACIÓN INFORMACIÓN	Hoja: 10/47
Jefe Financiero	8. Recibe el(los) formulario(s) impreso(s) de información básica, para su respectiva revisión y sumilla.	
Asistente del departamento (BI – B2)	9. Recibe de Jefe Financiero el(los) formulario(s) revisado(s) y validado(s) con su respectiva sumilla.	
Subdirector Financiero	10. Recibe de Asistente del departamento el(los) formulario(s) revisado(s) y sumillado(s) por el Jefe Financiero, para su respectiva sumilla.	
Asistente del departamento (BI – B2)	<p>11. Recibe de Subdirector Financiero el(los) formulario(s) con su respectiva sumilla</p> <p>12. Entrega a la Asistente de la Dirección de Administración y Finanzas el(los) formulario(s) para que proceda a recoger la sumilla del Director Administrativo Financiero y firma del Director General.</p> <p>13. Recibe de la Asistente de la DAF el(los) formulario(s) sumillado(s) por el Director Administrativo Financiero, y firmado por el Director General.</p> <p>14. Fotocopia el(los) formulario(s) firmado(s) para recoger el acuso recibido por parte de la(s) Institución(es) Financiera(s)</p>	
Jefe de Secretaría General	<p>15. Recibe de Asistente de Departamento original(es) y copia(s) de la información para enviar la(s) Institución(es) Financiera(s).</p> <p>16. Entrega a Asistente de Departamento la(s) fotocopia(s) del (de los) formulario(s) con el acuso recibido por parte de la(s) Institución(es) Financiera(s), para que lo digitalice; guarda en la carpeta electrónica “Información para Bancos”.</p>	
Asistente del departamento (BI – B2)	17. Archiva la(s) fotocopia(s) del (de los) formulario(s) con el acuso recibido por parte de la(s) Institución(es) Financiera(s) en carpeta (física) “Información para Bancos”.	

	ÁREA TESORERÍA		Código: PF-AT-002	
	PROCESO: ACTUALIZACIÓN INFORMACIÓN		Hoja: 11/47	
Seguridad & Salud Ocupacional (S&SO)	Cumplir con el Reglamento Interno de Seguridad, Higiene y Mejoramiento del Medio Ambiente del Trabajo de la Compañía International Water Services (Guayaquil) Interagua C. Ltda. – DL-GEN-004			
Medio Ambiente	Cumpla con las disposiciones, programas y políticas que IA determine para sus temas ambientales.			
Registros que intervienen en el procedimiento				
Código	Nombre	Ubicación	Tiempo de Retención	Responsable
S/C	Archivo electrónico: “Información Bancos”	Carpeta electrónica: “\\interagua01\DAF\02 FINANZAS\INFORMACIÓN PARA BANCOS”	Indefinido	Cajero

Elaboración: Autoras

4.3.3. CONTROL DE ENTREGA DE CHEQUE(S) A PROVEEDOR(ES)

Cambios realizados:

- Incremento de las disposiciones generales.
- Eliminación de los puntos que no tenían relación con el Departamento.
- Formato general que define los procedimientos implícitos en este proceso por secciones.

Tabla 30. Políticas y Procedimientos para el control de entrega de cheques a proveedores

	ÁREA TESORERÍA	Código: PF-AT-003
	PROCESO: PAGO A PROVEEDORES	Hoja: 12/47
APROBADO Director Administrativo Financiero	REVISADO Jefe de Tesorería	ELABORADO Melissa Crespín C. Vanessa Precilla C.
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE ENTREGA DE CHEQUES A PROVEEDORES		
Objetivo	Controlar la entrega de cheque(s) a proveedor(es), de acuerdo a las disposiciones generales definidas para este proceso.	
Alcance	Tesorería, Contabilidad General.	
Referencia	Para la elaboración de este documento se consideraron los criterios establecidos en: <ul style="list-style-type: none"> • PR-GEN-001 Elaboración de Documentos. 	
Disposiciones Generales	<ul style="list-style-type: none"> • Tesorería entregará únicamente el cheque al proveedor o a la persona autorizada formalmente para el efecto, para lo cual la autorización deberá estar debidamente firmada por el Representante Legal adjuntando copias legibles de cédula de identidad/ciudadanía del Representante Legal y persona autorizada, copia de Nombramiento con Registro Mercantil y copia de RUC actualizado. • Para la entrega del cheque al proveedor, éste deberá tener póliza vigente, caso contrario no se entregará el cheque. • La emisión de cartas para la renovación de pólizas deben realizarse con una semana de anticipación, con la finalidad de evitar retrasos al momento en que los contratistas se acercan a cobrar. 	

	ÁREA TESORERÍA	Código: PF-AT-003
	PROCESO: PAGO A PROVEEDORES	Hoja: 13/47
Disposiciones Generales	<ul style="list-style-type: none"> • Solamente se podrán aceptar cartas “originales” de las personas autorizadas para el retiro de cheques. • No se permitirá la recepción de cartas de las personas autorizadas para el retiro de cheques que sean enviadas por correo. • Las cartas validadas deberán ser igual al ingreso de personas autorizadas a diario. • Los cheques entregados deben ser dados de baja en el sistema. • La persona autorizada, al momento de retirar el cheque, debe firmar y colocar el sello de la empresa y su número de cédula en el comprobante de egreso. • Los cheques anulados deben ser registrados en el sistema, en función de que la conciliación bancaria muestre datos reales. 	
Definiciones y Abreviaturas	<ul style="list-style-type: none"> • IA: Interagua • DAF: Dirección Administrativa Financiera. 	
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
Responsable	Actividades	
Asistente Técnico Dirección Administrativa Financiera	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrega los cheques (físicos) firmados por los Directores Autorizados al Jefe de Tesorería. 2. Entrega a Cajero los cheques recibidos para que valide. 	

	ÁREA TESORERÍA	Código: PF-AT-003
	PROCESO: PAGO A PROVEEDORES	Hoja: 14/47
Responsable	Actividades	
<p>Asistente Técnico Dirección Administrativa Financiera</p> <p>Jefe de Tesorería</p> <p>Cajero</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. Entrega los cheques (físicos) firmados por los Directores Autorizados al Jefe de Tesorería. 4. Entrega a Cajero los cheques recibidos para que valide. 5. Receipta, revisa y escanea los cheques (físicos) entregados por Jefe de Tesorería; verifica que se encuentren debidamente firmados. 6. Envía mediante correo electrónico al Asistente de Departamento de Tesorería indicando que los cheques están cargados en la carpeta electrónica compartida “Tesorería”. 7. Ingresa a la carpeta electrónica compartida “Tesorería”, extrae el archivo y adjunta cada cheque en su respectivo banco según su secuencia. 8. Consulta mediante correo electrónico a Jefe de Tesorería cuales son los cheques que están disponibles para ser entregados al proveedor. 9. Remite correo confirmando el listado de cheques que están disponibles para ser entregados al proveedor y cuáles continúan pendientes de entrega. 10. Ingresa al archivo electrónico “Listado Programación de Pagos” y actualiza la información con los cheques recibidos según su estatus; esto es los que están disponibles para el pago y los que se mantienen en pendientes. 11. Comunica mediante correo electrónico a los proveedores que se encuentra listo su pago. El proveedor debe presentar: cédula de identidad/ciudadanía, sello de la Cía., tener póliza de garantía vigente para los que aplican; y en caso de que el recaudador no esté registrado, debe presentar una carta de autorización debidamente firmada por el proveedor o el Representante Legal en caso de empresas, adjuntando 	

	ÁREA TESORERÍA	Código: PF-AT-003
	PROCESO: PAGO A PROVEEDORES	Hoja: 15/47
<p>Asistente de Departamento (A2)</p>	<p>copias legibles de cédulas de identidad del Representante Legal y de la persona que realiza el cobro, copia de Nombramiento con Registro Mercantil y copia de RUC actualizado.</p> <p>12. Atiende en Ventanilla a los proveedores que consultan el estatus e que se encuentra su factura/pago.</p> <p>13. Cancela a los proveedores, recibe su cédula y verifica si está autorizado a cobrar cheques y la vigencia de las garantías (en caso de aplicar).</p> <p>14. Si no está autorizado, la persona que cobra el cheque debe entregar al Cajero la carta de autorización debidamente firmada por el Representante Legal y los documentos de soporte de la identificación. Ingresa al Sistema SAF en el Módulo Bancos/Administración/Personas Autorizadas a Retirar Cheques; y digita la información de la persona con los datos de su cédula.</p>	
	<div data-bbox="671 1205 1358 1417" style="border: 1px solid black; padding: 5px;">  </div> <p>15. Si está autorizado verifica la vigencia de las pólizas de garantías (en el caso de aplicar), ingresa al archivo electrónico “Garantías Generales” e imprime un detalle de las pólizas de garantías que se encuentren vencidas y por vencer; le entrega al proveedor</p> <p>16. Ingresa al Sistema SAF en el Modulo Bancos/ Transacciones/ Pagos/Cheques/Entrega de Cheques, para cancelar al proveedor</p> <div data-bbox="624 1821 1437 1989" style="border: 1px solid black; padding: 5px;">  </div>	

	ÁREA TESORERÍA	Código: PF-AT-003
	PROCESO: PAGO A PROVEEDORES	Hoja: 16/47
Cajera	<ol style="list-style-type: none"> 17. Llena los campos: Entregados “NO”, Fecha Documento desde/hasta “año-mes-día”, los deja en blanco. 18. Ubica el campo No. Cheque y presiona F7 para limpiar pantalla 19. Digita en número de cheque y presiona F8 para que aparezca la información del cheque 20. Digita la fecha que se está entregando el cheque “año/mes/día” 21. Selecciona el nombre de la persona autorizada que está cobrando el cheque y guarda presionando F10 22. Entrega documentación (egreso) y recoge firma, número de cédula, fecha y sello de la Cía., del recibido del contratista. 23. Ingresa en el archivo electrónico “Listado Programación de Pagos”. 24. Selecciona cada uno de los pagos que fueron cancelados del día y los ubica en la pestaña “Pagos Cancelados”. 25. Guarda los cambios realizados. 26. Ingresa al archivo electrónico “Baja de Pagos” 27. Elabora un detalle con todos los pagos cancelados del día. 28. Imprime el listado 29. Recibe los Pagos cancelados diariamente, por parte de Cajera Área Tesorería junto con el listado impreso. 30. Verifica que en los documentos físicos de los Comprobantes de Egresos esté correcto y completo el campo “Recibí Conforme”: Número de Cedula, Firma igual que en la Cedula, Fecha y sello (en caso de aplicar). 31. Valida que la información detallada en el listado impreso esté conforme al físico recibido. 	

	ÁREA TESORERÍA		Código: PF-AT-003	
	PROCESO: PAGO A PROVEEDORES		Hoja: 17/47	
Asistente Departamento (A2)	<p>32. Digitaliza los Comprobantes de Egresos pagados.</p> <p>33. Guarda en la carpeta electrónica compartida “Comprobantes de Egreso”.</p> <p>34. Entrega la documentación “Comprobantes de Egreso” al Jefe de Tesorería para su revisión.</p>			
Jefe de Tesorería	<p>35. Recibe del Asistente de Departamento de Tesorería la documentación “Comprobantes de Egreso” y revisa</p> <p>36. Entrega la documentación “Comprobantes de Egreso” debidamente revisada al Auxiliar de Archivo para su custodia.</p>			
Auxiliar de Archivo	<p>37. Recibe la documentación “Comprobantes de Egreso” de Jefe de Tesorería y archiva.</p>			
Seguridad & Salud Ocupacional (S&SO)	<p>Cumplir con el Reglamento Interno de Seguridad, Higiene y Mejoramiento del Medio Ambiente del Trabajo de la Compañía International Water Services (Guayaquil) Interagua C. Ltda. – DL-GEN-004</p>			
Medio Ambiente	<p>Cumplir con las disposiciones, programas y políticas que IA determine para sus temas ambientales.</p>			
Registros que intervienen en el procedimiento				
Código	Nombre	Ubicación	Tiempo Retención	Responsable
S/C	Archivo electrónico: “Listado de Programación de pagos”	Carpeta electrónica: “\\interagua01\DAF\02 FINANZAS\CAJA\LISTADOS DIARIOS”	Indefinido	Cajero

		ÁREA TESORERÍA	Código: PF-AT-003	
		PROCESO: PAGO A PROVEEDORES	Hoja: 18/47	
S/C	Archivo electrónico: “Garantías Generales”	Carpeta electrónica: “\\interagua01\DAF\02 FINANZAS\FIANZAS Y GARANTÍAS DE PROVEEDORES\GARANTÍAS”	Indefinido	Cajero
S/C	Archivo electrónico: “Baja de Pagos”	Carpeta electrónica: “\\interagua01\DAF\02 FINANZAS\CAJA\BAJA DE ARCHIVOS”	Indefinido	Cajero
S/C	Archivo electrónico: “Comprobantes de egreso”	Carpeta electrónica: “\\interagua01\DAF\02 FINANZAS\FIANZAS Y GARANTÍAS DE PROVEEDORES\COMPROBA NTES DE EGRESOS”	Indefinido	Cajero

Elaboración: Autoras

4.3.4. CONTROL DE RECEPCIÓN Y DEVOLUCIÓN DE PÓLIZA(S) DE GARANTÍA DE CONTRATO(S) Y ÓRDEN(ES) DE COMPRA

Cambios realizados:

- Incremento de las disposiciones generales para dar solución a las falencias existentes.
- Eliminación de los puntos que no tenían relación con el Departamento.
- Formato general que define los procedimientos implícitos en este proceso por secciones.

Tabla 31. Políticas y Procedimientos para el Control de recepción y devolución de Póliza(s)

	ÁREA TESORERÍA	Código: PF-AT-004
	PROCESO: DEVOLUCIÓN PÓLIZAS DE GARANTÍAS, CONTRATOS Y ORDENES DE COMPRA	Hoja: 19/47
APROBADO Director Administrativo Financiero	REVISADO Jefe de Tesorería	ELABORADO Melissa Crespín C. Vanessa Precilla C.
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE RECEPCIÓN Y DEVOLUCIÓN DE PÓLIZA(S) DE GARANTÍA DE CONTRATO(S) Y ÓRDEN(ES) DE COMPRA		
Objetivo	Controlar la recepción y devolución de la(s) Póliza(s) de Garantía relacionada(s) al(los) contrato(s) u orden(es) de compra, de acuerdo a las disposiciones generales definidas para este proceso.	
Alcance	Tesorería, Compras y Contratos, Contabilidad General.	
Referencia	Para la elaboración de este documento se consideraron los criterios establecidos en: <ul style="list-style-type: none"> • PR-GEN-001 Elaboración de Documentos. 	
Definiciones y Abreviaturas	<ul style="list-style-type: none"> • IA: Interagua • SAF: Sistema Administrativo Financiero. • Póliza de Garantía: Contrato de seguro mediante el cual una aseguradora, garantiza el cumplimiento por parte del tomador, o afianzado, de una obligación de hacer, contenida en un contrato, o una disposición legal, y se obliga a pagar al acreedor de la misma, el asegurado, hasta por una suma determinada (monto asegurado) los perjuicios que le haya ocasionado el incumplimiento de las obligaciones garantizadas. 	

	ÁREA TESORERÍA	Código: PF-AT-004
	PROCESO: DEVOLUCIÓN PÓLIZAS DE GARANTÍAS, CONTRATOS Y ORDENES DE COMPRA	Hoja: 20/47
Tipos de Pólizas Utilizadas por Interagua	<ul style="list-style-type: none"> • Póliza de Buen Uso del Anticipo • Póliza por Buen Uso de Materiales • Póliza por Buena Calidad de Materiales • Póliza por Cumplimiento de Contrato • Póliza por Responsabilidad Civil • Póliza por Todo Riesgo Contratista. 	
Disposiciones Generales	<ul style="list-style-type: none"> • Tesorería recibirá formalmente las Pólizas definidas en este procedimiento, únicamente de la Gerencia de Compras y Contratos, a fin de precautelar que la(s) misma(s) cumpla(n) con las condiciones que estipula(n) el(los) contrato(s) u orden(es) de compra. • Tesorería devolverá formalmente las Pólizas siempre y cuando la Gerencia de Compras y Contratos confirme vía correo electrónico que el (los) contrato(s) esté(n) en estado terminado y a su vez la Gerencia de Contabilidad certifique que no existen saldos pendientes relacionados al (los) contrato(s) u orden(es) de compra. • Las pólizas deberán ser renovadas puntualmente. • Se deberán tomar medidas sancionatorias en caso de que la falta de respuesta cuando se consulta la vigencia de una póliza retrase el proceso. • La información recibida sobre el estado actual de la póliza (vigente o vencida) deberá ser sustentada bajo un documento soporte, con la finalidad de que los datos sean fidedignos y no existan inconvenientes cuando el contratista se acerque a cobrar el pago. 	

	ÁREA TESORERÍA	Código: PF-AT-004
	PROCESO: DEVOLUCIÓN PÓLIZAS DE GARANTÍAS, CONTRATOS Y ORDENES DE COMPRA	Hoja: 21/47
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
Recepción de Póliza(s) de Garantía de Contrato(s) y orden(es) de compra		
Responsable	Actividades	
Asistente de Departamento (A2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Póliza(s) de Garantía (física) de contrato(s) u orden(es) de compra. 2. Revisa que el oficio contenga la descripción de los documentos físicos que está recibiendo. 3. Sella y firma la recepción del oficio y de la(s) Póliza(s), registrando la fecha y hora. 4. Verifica en la carpeta electrónica compartida de “Contratos”, si el(los) Contrato(s) relacionado(s) a la(s) Póliza(s) de Garantía se encuentra(n) o no cargado(s) en la misma; <ol style="list-style-type: none"> c) Si el(los) contrato(s) se encuentra cargado procede a validar los siguientes parámetros de la Póliza(s) contra el(los) contrato(s): <ul style="list-style-type: none"> - Código del Contrato. - Póliza(s) que aplica. - Monto(s) correspondientes a cada tipo de seguro. - Vigencia (duración de contrato(s) y póliza(s)). d) Si el(los) contrato(s) no se encuentra(n) cargado(s), envía un correo electrónico a: Jefe de Compras, Jefe de Contabilidad General, Jefe de Cuentas por Pagar y Asistente de Departamento de: Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar, Compras y Contratos; con copia a Jefe de Tesorería, Gerente de Contabilidad y Gerente de Compras y Contratos, informando que se ha(n) recibido la(s) Póliza(s) de Garantía relacionada(s) al(los) contrato(s) u orden(es) de compra y que el(los) mismo(s) no se encuentra(n) cargado(s) en la carpeta electrónica compartida. 	

	ÁREA TESORERÍA	Código: PF-AT-004
	PROCESO: DEVOLUCIÓN PÓLIZAS DE GARANTÍAS, CONTRATOS Y ORDENES DE COMPRA	Hoja: 22/47
	<p>5. Informa vía correo electrónico a la Asistente de Departamento de Cuentas por Cobrar que se ha recibido la(s) Póliza por Buen Uso de Anticipo, si el(los) contrato(s) relacionado(s) estipula(n) este tipo de Póliza(s).</p> <p>6. Registra en el archivo de Excel (“Garantías Generales.xls”) los datos que contempla(n) la(s) Póliza(s) de Garantía, recibida(s) los siguientes campos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compañía de Seguro - Código del Contrato - Nombre de Contratista(Persona Natural o Jurídica) - Monto Asegurado - Tipo de Seguro - Fecha de Inicio - Fecha de Vigencia 	
Asistente de Departamento (A2)	<p>7. Ingresa al Sistema SAF en el módulo de Contratos y realiza la consulta digitando el código de Contrato.</p>  <p>8. Llena los campos requeridos: Descripción, tipo, clase, emisor, custodio, monto, número de póliza, fecha emisión y fecha de vencimiento; y guarda presionando f10.</p> <p>9. Digitaliza la(s) Póliza(s) de Garantía y guarda en la carpeta electrónica compartida (scan garantías) según contratista(s) y código de contrato(s).</p> <p>10. Recibe Póliza(s) original Buen Uso de Anticipo, del Área de Tesorería (Cajero) para que proceda a sacar una copia de la(s) misma(s).</p> <p>11. Devuelve la(s) Póliza(s) original Buen Uso de Anticipo Recibo al Área de Tesorería (Cajero).</p>	

	ÁREA TESORERÍA	Código: PF-AT-004
	PROCESO: DEVOLUCIÓN PÓLIZAS DE GARANTÍAS, CONTRATOS Y ORDENES DE COMPRA	Hoja: 23/47
Asistente de Departamento Cuentas por Cobrar	<p>12. Llena los campos requeridos: Descripción, tipo, clase, emisor, custodio, monto, número de póliza, fecha emisión y fecha de vencimiento; y guarda presionando f10.</p> <p>13. Digitaliza la(s) Póliza(s) de Garantía y guarda en la carpeta electrónica compartida (scan garantías) según contratista(s) y código de contrato(s).</p> <p>14. Recibe Póliza(s) original Buen Uso de Anticipo, del Área de Tesorería (Cajero) para que proceda a sacar una copia de la(s) misma(s).</p> <p>15. Devuelve la(s) Póliza(s) original Buen Uso de Anticipo Recibo al Área de Tesorería (Cajero).</p>	
Asistente de Departamento (A2)	16. Archiva la(s) póliza(s) (física) en las respectivas carpetas por tipo de seguro.	
Devolución de Póliza(s) de Garantía de Contrato(s) y orden(es) de compra		
Responsable	Actividades	
Asistente de Departamento (A2)	<p>13. Recibe correo electrónico de Jefe de Contratos en el que informa que se encuentra cargada en la carpeta electrónica compartida, el Acta Definitiva o Provisional del (de los) contrato(s) relacionado(s) a la(s) Póliza(s) en trámite.</p> <p>14. Verifica que el Acta esté cargada en la carpeta electrónica compartida.</p> <p>15. Imprime el Acta Definitiva o Provisional.</p> <p>16. Lee el(los) contrato(s) original(es) relacionado(s) con la(s) Póliza(s) de Garantía.</p> <p>17. Revisa que en las Pólizas (Buen uso de Anticipo, Cumplimiento de Contrato, Responsabilidad Civil, Buen uso de Materiales, Buena Calidad de Materiales y Todo Riesgo Contratista) que aplique la vigencia a la fecha de la firma del Acta Definitiva o Provisional.</p>	

	ÁREA TESORERÍA	Código: PF-AT-004
	PROCESO: DEVOLUCIÓN PÓLIZAS DE GARANTÍAS, CONTRATOS Y ORDENES DE COMPRA	Hoja: 24/47
	<p>18. Confirma mediante correo electrónico con la Asistente de Departamento de Cuentas por Cobrar que no existe(n) saldo(s) pendiente(s).</p> <p>19. Imprime correo de confirmación recibido del Asistente de Cuentas por Cobrar.</p> <p>20. Extrae del archivo la(s) Póliza(s) de Garantía (físicas) relacionada(s) al contrato(s), con su(s) respectiva(s) renovación(es).</p> <p>21. Elabora oficio en el que se indica el detalle de las póliza(s) que se van a devolver.</p>	
Jefe de Tesorería	22. Revisa y firma el oficio que respalda la entrega de Póliza(s) de Garantía.	
Asistente de Departamento (A2)	<p>23. Recibe oficio firmado por el Jefe de Tesorería.</p> <p>24. Digitaliza la documentación que habilita la devolución de la Póliza de Garantía (Póliza(s) de Garantía, oficio y correos).</p> <p>25. Envía correo electrónico al contratista indicando que la Póliza de Garantía se encuentra lista para su retiro.</p> <p>26. Recoge firma, número de cédula y sello de la Cía., del recibido del contratista.</p> <p>27. Entrega el oficio original y la(s) Póliza(s) original(es) al Contratista.</p> <p>28. Archiva los documentos firmados por el contratista en la carpeta física “Oficios para devolución Pólizas Contratistas”.</p>	
Para orden(es) de compra		
Responsable	Actividades	
Asistente de Departamento (A2)	<p>29. Recibe correo electrónico de Jefe de Compras informando que se proceda con la devolución de la(s) póliza(s) que aplican a la orden(es) de compra.</p> <p>30. Imprime el correo electrónico recibido del Jefe de Compras.</p> <p>31. Ingresa al archivo electrónico de Excel (“Garantías Generales.xls”)</p>	

	ÁREA TESORERÍA	Código: PF-AT-004
	PROCESO: DEVOLUCIÓN PÓLIZAS DE GARANTÍAS, CONTRATOS Y ORDENES DE COMPRA	Hoja: 25/47
	<p>32. Revisa que consten registradas la(s) póliza(s) que amparan la orden(es) de compra.</p> <p>33. Confirma mediante correo electrónico con la Asistente de Departamento de Cuentas por Cobrar que no exista saldos pendientes, relacionados a la orden(es) de compra.</p> <p>34. Extrae del archivo la(s) Póliza(s) de Garantía (físicas) relacionadas a la orden(es) de compra.</p> <p>35. Elabora oficio en el que se indica el detalle de las pólizas que se van a devolver.</p>	
Jefe de Tesorería	<p>36. Recibe el oficio elaborado por el Cajero.</p> <p>37. Revisa y firma el oficio que respalda la entrega de Póliza(s) de Garantía.</p>	
Asistente de Departamento (A2)	<p>38. Recibe oficio firmado por el Jefe de Tesorería.</p> <p>39. Digitaliza la documentación que habilita la devolución de la Póliza de Garantía (Póliza(s) de Garantía, oficio y correos).</p> <p>40. Envía correo electrónico al contratista indicando que la Póliza de Garantía se encuentra lista para su retiro.</p> <p>41. Recoge firma, número de cédula y sello de la Cía., de la recepción por parte del contratista.</p> <p>42. Entrega el oficio original y la(s) Póliza(s) original(es) al Contratista.</p> <p>43. Archiva los documentos firmados por el contratista en la carpeta física “Oficios para devolución Pólizas Contratistas”.</p>	
Seguridad y Salud Ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el Reglamento Interno de Seguridad, Higiene y Mejoramiento del Medio Ambiente del Trabajo de la Compañía International Water Services (Guayaquil) Interagua C. Ltda. – DL-GEN-004 	
Medio Ambiente	<p>Cumpla con las disposiciones, programas y políticas que IA determine para sus temas ambientales.</p>	

	ÁREA TESORERÍA		Código: PF-AT-004	
	PROCESO: DEVOLUCIÓN PÓLIZAS DE GARANTÍAS, CONTRATOS Y ORDENES DE COMPRA		Hoja: 26/47	
Registros que intervienen en el procedimiento				
Código	Nombre	Ubicación	Tiempo Retención	Responsable
S/C	Archivo electrónico: “Garantías Generales”	Carpeta electrónica: “\\interagua01\DAF\02 FINANZAS\FIANZAS Y GARANTÍAS DE PROVEEDORES\GARANTÍAS”	Indefinido	Cajero
S/C	Archivo electrónico: “Garantías Generales”	Carpeta electrónica: “\\interagua01\Referencia\Contratos”	Indefinido	Cajero
S/C	Archivo electrónico: “Garantías Generales”	Carpeta electrónica: “\\interagua01\DAF\02 FINANZAS\FIANZAS Y GARANTÍAS DE PROVEEDORES\GARANTÍAS\ SCAN DE GARANTÍAS”	Indefinido	Cajero
S/C	Archivo electrónico: “Garantías Generales”	Carpeta electrónica: “\\interagua01\DAF\02 FINANZAS\FIANZAS Y GARANTÍAS DE PROVEEDORES\GARANTÍAS\ DEVOL. GARANTÍAS”	Indefinido	Cajero
S/C	Archivo electrónico: “Garantías Generales”	Carpeta electrónica: “\\interagua01\DAF\02 FINANZAS\FIANZAS Y GARANTÍAS DE PROVEEDORES\GARANTÍAS”	Indefinido	Cajero
S/C	Archivo electrónico: “Garantías Generales”	Carpeta electrónica: <u>\\interagua01\DAF\02</u> <u>FINANZAS\FIANZAS Y</u> <u>GARANTÍAS DE</u> <u>PROVEEDORES\GARANTÍAS\ OFICIOS DEVOL. PÓLIZAS</u>	Indefinido	Cajero

Elaboración: Autoras

4.3.5. SOLICITUD DE RENOVACIÓN DE PÓLIZA(S) DE GARANTÍA DE CONTRATO(S) Y ÓRDENES DE COMPRA

Cambios realizados:

- Incremento de las disposiciones generales para dar solución a las falencias existentes.
- Eliminación de los puntos que no tenían relación con el Departamento.
- Formato general que define los procedimientos implícitos en este proceso por secciones.

Tabla 32. Políticas y Procedimientos para Solicitud de Renovación de Póliza(s) de Garantía de Contrato(s) y orden(es) de Compra

	ÁREA TESORERÍA	Código: PF-AT-005
	PROCESO: RENOVACIÓN PÓLIZAS DE GARANTÍAS, CONTRATOS Y ORDENES DE COMPRA	Hoja: 78/47
APROBADO Director Administrativo Financiero	REVISADO Jefe de Tesorería	ELABORADO Melissa Crespín C. Vanessa Precilla C.
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA SOLICITUD DE RENOVACIÓN DE PÓLIZA(S) DE GARANTÍA DE CONTRATO(S) Y ÓRDENES DE COMPRA		
Objetivo	Gestionar la renovación de la(s) Póliza(s) de Garantía relacionada(s) al(los) contrato(s) u orden(es) de compra, de acuerdo a las disposiciones generales definidas para este proceso.	
Alcance	Tesorería, Contabilidad General, Secretaría General.	
Referencia	Para la elaboración de este documento se consideraron los criterios establecidos en: <ul style="list-style-type: none"> • PR-GEN-001 Elaboración de Documentos 	

	ÁREA TESORERÍA	Código: PF-AT-005
	PROCESO: RENOVACIÓN PÓLIZAS DE GARANTÍAS, CONTRATOS Y ORDENES DE COMPRA	Hoja: 28/47
<p>Disposiciones Generales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tesorería solicitará con la respectiva anticipación la renovación de la(s) Póliza(s) de Garantía, a fin de precautelar la vigencia de la(s) misma(s) de acuerdo al(los) Contrato(s) u orden(es) de Compra. • Tesorería verificará con periodicidad semanal la fecha de vigencia de la(s) Póliza(s) de Garantía para precautelar la vigencia de la(s) misma(s) de acuerdo al(los) Contrato(s) u orden(es) de Compra. • Se deberán cumplir las disposiciones estipuladas en este documento, asegurando la notificación previa de las pólizas próximas a vencer con el fin de evitar retrasos en el proceso. • Se debe llevar un exhaustivo control de los documentos que se solicitan durante el proceso para evitar repetición de los mismos. 	
<p>Definiciones y Abreviaturas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • IA: Interagua • SAF: Sistema Administrativo Financiero. • Póliza de Garantía: Contrato de seguro mediante el cual una aseguradora, garantiza el cumplimiento por parte del tomador, o afianzado, de una obligación de hacer, contenida en un contrato, o una disposición legal, y se obliga a pagar al acreedor de la misma, el asegurado, hasta por una suma determinada (monto asegurado) los perjuicios que le haya ocasionado el incumplimiento de las obligaciones garantizadas. 	

	ÁREA TESORERÍA	Código: PF-AT-005
	PROCESO: RENOVACIÓN PÓLIZAS DE GARANTÍAS, CONTRATOS Y ORDENES DE COMPRA	Hoja: 29/47
Definiciones y Abreviaturas	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de Pólizas Utilizadas por Interagua: <ul style="list-style-type: none"> ○ Póliza de Buen Uso del Anticipo ○ Póliza por Buen Uso de Materiales ○ Póliza por Buena Calidad de Materiales ○ Póliza por Cumplimiento de Contrato ○ Póliza por Responsabilidad Civil ○ Póliza por Todo Riesgo Contratista 	
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
Responsable	Actividades	
Asistente de Departamento (A2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingresar al archivo electrónico "Garantías Generales". 2. En el archivo electrónico "Garantías Generales" (Excel) busca y filtra la(s) Póliza(s) de Garantía, por la fecha de vencimiento. 3. Envía mediante correo el listado de la(s) Póliza(s) de Garantía que están por vencer, al Asistente de Departamento de Cuentas por Cobrar. 	
Asistente de Departamento de Cuentas por Cobrar	<ol style="list-style-type: none"> 4. Confirma mediante correo electrónico, si existe(n) saldo(s) por amortizar de la(s) Póliza(s) de Garantía de Buen Uso de Anticipo. 	
Asistente de Departamento (A2)	<ol style="list-style-type: none"> 5. En el archivo electrónico "Garantías Generales" (Excel) depura aquella(s) Póliza(s), que mantiene(n) saldo(s) por amortizar; excluye aquella(s) cuyo(s) saldo(s) por amortizar es cero. 	

	ÁREA TESORERÍA	Código: PF-AT-005
	PROCESO: RENOVACIÓN PÓLIZAS DE GARANTÍAS, CONTRATOS Y ORDENES DE COMPRA	Hoja: 30/47
Asistente de Departamento (A2)	<p>6. Verifica en el archivo de “Garantías Generales”, la(s) Póliza(s) de Garantía (Buena Calidad de Materiales, Buen Uso de Materiales, Cumplimiento de Contrato, Responsabilidad Civil y Todo Riesgo Contratista) que se encuentra(n) terminada(s) con las actas Provisionales / Definitivas, Actas de Terminación de Trabajo en la carpeta electrónica “Contratos”.</p> <p>7. Enlista las Póliza(s) de Garantía(s) que requiere renovación y solicita a las Compañías Aseguradoras que gestionen la renovación con él Contratista. Registra esta actividad en el archivo electrónico “Detalle de Renovación”.</p> <p>8. Imprime listado para realizar una validación.</p> <p>9. Elabora la(s) carta(s) para la renovación de Póliza(s) vencida(s) y por vencer, a todas las Compañías Aseguradoras. (Plantilla(s) en Word), archivo electrónico “Cartas de Renovación”.</p> <p>10. Imprime la(s) carta(s) elaborada(s).</p>	
Jefe de Tesorería	<p>11. Revisa y firma la(s) carta(s) en la(s) en la(s) que se solicita la renovación de la(s) Póliza(s) de Garantía de la(s) cual(es) se va a solicitar la renovación.</p>	
Asistente de Departamento (A2)	<p>12. Recibe las carta(s) debidamente firmada(s) del Jefe de Tesorería.</p> <p>13. Fotocopia la(s) carta(s), y procede a grapar con el respectivo original.</p>	
Jefe de Secretaría General	<p>14. Recibe la(s) carta(s) firmada(s).</p> <p>15. Direcciona cada una de la(s) carta(s) originales juntamente con la fotocopia, a las diferentes compañías</p>	

	ÁREA TESORERÍA		Código: PF-AT-005	
	PROCESO: RENOVACIÓN PÓLIZAS DE GARANTÍAS, CONTRATOS Y ORDENES DE COMPRA		Hoja: 31/47	
Asistente de Departamento (A2)	<p>de Seguro y recoge en la fotocopia la firma, fecha y hora de acuso recibido.</p> <p>16. Recibe de la Jefe de Secretaria General, el(los) oficio(s) recibido(s) (firmado(s) y sellado(s)) por parte de las Compañías de Seguros.</p> <p>17. Archiva el(los) oficio(s) en la carpeta “Oficios de Renovación Aseguradoras”.</p> <p>18. Monitorea a las Compañías de Seguros para confirmar el status de la emisión de la(s) Póliza(s) solicitada(s); a fin de asegurar que llegue(n) como mínimo con 2 días de antelación a su vencimiento, el mismo que está reflejado en el Sistema SAF y archivo electrónico "Garantías Generales".</p>			
Seguridad & Salud Ocupacional (S&SO)	Cumplir con el Reglamento Interno de Seguridad, Higiene y Mejoramiento del Medio Ambiente del Trabajo de la Compañía International Water Services (Guayaquil) Interagua C. Ltda. – DL-GEN-004			
Medio Ambiente	Cumpla con las disposiciones, programas y políticas que IA determine para sus temas ambientales.			
Código	Nombre	Ubicación	Tiempo de Retención	Responsable
S/C	Archivo electrónico: “Cartas de Renovación”	Carpeta electrónica: “\\interagua01\DAF\02 FINANZAS\INFORMACIÓN PARA BANCOS”	Indefinido	Cajero
S/C	Archivo electrónico: “Contratos”	Carpeta electrónica: “\\interagua01\Referencia\Contratos”	Indefinido	Cajero

		ÁREA TESORERÍA		Código: PF-AT-005
		PROCESO: RENOVACIÓN PÓLIZAS DE GARANTÍAS, CONTRATOS Y ORDENES DE COMPRA		Hoja: 32/47
S/C	Archivo electrónico: “Detalle de Pólizas a Renovar”	Carpeta electrónica: “\\interagua01\DAF\02 FINANZAS\FIANZAS Y GARANTÍAS DE PROVEEDORES\GARA NTÍAS	Indefinido	Cajero

Elaboración: Autoras

4.3.6. CRONOGRAMA DE PAGOS DE FONDOS A TERCEROS

Tabla 33. Políticas y Procedimientos de Cronogramas de Pagos Fideicomisos

		ÁREA TESORERÍA		Código: PF-AT-006
		PROCESO: PAGO DE FONDOS A TERCEROS		Hoja: 33/47
APROBADO		REVISADO		ELABORADO
Director Administrativo Financiero		Jefe de Tesorería		Melissa Crespín C. Vanessa Precilla C.
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA CRONOGRAMA DE PAGOS DE FONDOS A TERCEROS				
Objetivo	Estructurar los cronogramas de pago de anticipos y facturas relacionados a los Fideicomisos, a fin de obtener los fondos para realizar los desembolsos en mención, de acuerdo a las disposiciones generales definidas para este proceso.			
Alcance	Dirección General, Dirección Administrativa Financiera, Subdirección Financiera, Secretaría General.			

	ÁREA TESORERÍA	Código: PF-AT-006
	PROCESO: PAGO DE FONDOS A TERCEROS	Hoja: 34/47
Referencia	<p>Para la elaboración de este documento se consideraron los criterios establecidos en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PR-GEN-001 Elaboración de Documentos 	
Disposiciones Generales	<ul style="list-style-type: none"> • Las fechas de corte para estructurar los cronogramas de pago serán viernes y miércoles de cada semana. • Llevar un control de los documentos que se solicitan durante todo el proceso. • Asegurar la inexistencia de facturas repetidas en diversos cronogramas. 	
Definiciones y Abreviaturas	<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma: Detalle de pagos a realizar a los contratistas de obras financiadas con Fondos de Terceros, para aprobación de EMAPAG E.P. • Fideicomisos: Constituidos por IA para que a través de ellos EMAPAG E.P. transfiera a IA los Fondos de Terceros para pagar las facturas de contratistas aprobadas mediante Cronogramas. 	
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
Responsable	Actividades	
Asistente de Departamento (B1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingresa al sistema SAF, al Módulo de Cuentas por Pagar, Reportes, Análisis de Cuentas por Pagar, rango de fecha. 2. Genera un archivo en Excel que enlista todos los pagos por todas las fuentes de financiamiento ingresados por el área de Cuentas por Pagar. 3. Filtra los pagos correspondientes a proyectos financiados por Fondos de Terceros (se identifica el financiamiento en el tercer componente de los códigos de los proyectos; ej. ET, PE, BEDE, etc.) 4. Utiliza los siguientes campos en el archivo: tipo, código, razón social, físico, documentos, orígenes, conceptos, código, nombre, por pagar, valor bruto. 5. En el archivo de Excel denominado “valores transferidos 	

	ÁREA TESORERÍA	Código: PF-AT-006
	PROCESO: PAGO DE FONDOS A TERCEROS	Hoja: 35/47
<p>fideicomiso” relaciona los pagos identificados en el Reporte del SAF con los respectivos proyectos asignados a cada Fideicomiso de Fondos de Terceros</p> <p>6. Copia información a nueva pestaña y extrae las facturas cuyos cronogramas ya se encuentren en trámite de aprobación en EMAPAG EP y ordena las columnas (intercambia la posición de los campos “por pagar” y “valor bruto”).</p> <p>Revisar en el SAF, en la pantalla del módulo Cuentas por Pagar, la opción Consulta, Flujo de Documentos, si las facturas a solicitar mediante cronograma tienen alguna retención, descuento o anticipo y se incorporan los valores por tales conceptos.</p> <p>7. Si el documento de pago está relacionado a un anticipo aprobado por EMAPAG-EP, se descuenta la amortización del anticipo del valor a solicitar mediante cronograma.</p> <p>8. Crea otra pestaña con el formato de cronogramas de pagos, lo graba con el nombre de acuerdo a la fecha de corte del cronograma, en la ruta: \\interagua01\DAF\02 FINANZAS\FIDEICOMISOS\FIDEICOMISOS FONDOS DE TERCEROS\Fideicomiso Obras de Telefonía Interagua\CRONOGRAMAS COSTOS DIRECTOS</p> <p>9. Actualiza el archivo “Cronogramas Consolidados” en la ruta: \\interagua01\DAF\02 FINANZAS\FIDEICOMISOS\FIDEICOMISOS FONDOS DE TERCEROS\Fideicomiso Obras de Telefonía Interagua</p> <p>10. Elabora un oficio dirigido a EMAPAG en el que solicita la aprobación de los Cronogramas, utilizando el “Sistema de Administración de Correspondencia” en Intranet.</p> <p>11. Imprime la comunicación conteniendo el Cronograma y los documentos que soporten el Cronograma, los cuales se encuentran digitalizados en la siguiente ruta: <u>\\interagua01\daf\01</u> <u>ADMINISTRACIÓN\CONTABILIDAD\PROYECTOS\REPORTES DE INVERSION\2013</u></p> <p>12. Entrega comunicación adjuntando cronograma y copia de documentación soporte para revisión de Jefe de Tesorería.</p> <p>13. Sumilla según conformidad el Jefe Financiero.</p>		

	ÁREA TESORERÍA	Código: PF-AT-006
	PROCESO: PAGO DE FONDOS A TERCEROS	Hoja: 36/47
<p>14. Entrega comunicación adjuntando cronograma y soportes para revisión a Subdirección Financiera.</p> <p>15. Sumilla según conformidad Subdirección Financiera Sumilla según conformidad Director Administrativo Financiero.</p> <p>16. Entrega comunicación adjuntando cronograma y soportes a la asistente técnico de la DAF, para revisión del Director Administrativo Financiero.</p> <p>17. Entrega comunicación adjuntando cronograma y soportes para firma de la Dirección General. Obtiene dos copias: para EMAPAG-EP y para Archivo Central.</p> <p>18. Entrega en Secretaria General comunicación firmada, original y dos copias.</p> <p>19. Realiza seguimiento mediante correo electrónico y llamada telefónica, de que la comunicación enviada a EMAPAG – EP haya sido recibida y se ejecuten las instrucciones señaladas en la comunicación.</p> <p>20. Recibe correo electrónico de Correspondencia notificando el oficio de aprobación de EMAPAG-EP a los Cronogramas.</p> <p>21. Obtiene en Regulación o en Secretaría General el Cronograma con las firmas originales de aprobación de ambas instituciones: EMAPAG-EP e IA.</p> <p>22. Mediante oficio, solicita a la Fiduciaria que administra el Fideicomiso de Fondos de Terceros que transferencia a IA los fondos correspondientes al Cronograma aprobado. Adjunta ejemplar original del Cronograma aprobado. Utiliza el “Sistema de Administración de Correspondencia” en Intranet.</p> <p>23. Guarda comunicación en la siguiente ruta: \\interagua01\DAF\02FINANZAS\FIDEICOMISOS\FIDEI COMISOS FONDOS DE TERCEROS\Fideicomiso Obras de Telefonía Interagua\Solicitud de Cronogramas de Pagos - Anticipos a INTEGRA.</p> <p>24. Realiza las actividades indicadas en los números el 14 al 20 de este Procedimiento.</p>		

	ÁREA TESORERÍA			Código: PF-AT-006
	PROCESO: PAGO DE FONDOS A TERCEROS			Hoja: 37/47
<p>25. Obtiene cuatro copias: dos para EMAPAG-EP, una para Archivo Central y una que entrega al Jefe de Tesorería.</p> <p>26. Entrega en Secretaria General comunicación firmada, original y tres copias.</p> <p>27. Realiza seguimiento mediante correo electrónico y llamada telefónica, de que la comunicación enviada a la Fiduciaria haya sido recibida y se ejecuten las instrucciones señaladas en la comunicación.</p> <p>Mensualmente revisa que todos los valores registrados y las facturas digitalizadas por Contabilidad, en cada proyecto de Fondos de Terceros, hayan sido solicitados mediante cronogramas a EMAPAG-EP.</p>				
Seguridad & Salud Ocupacional (S&SO)		<p>Cumplir con el Reglamento Interno de Seguridad, Higiene y Mejoramiento del Medio Ambiente del Trabajo de la Compañía International Water Services (Guayaquil) Interagua C. Ltda. – DL-GEN-004</p>		
Medio Ambiente		<p>Cumpla con las disposiciones, programas y políticas que IA determine para sus temas ambientales.</p>		
Registros que intervienen en el procedimiento				
Código	Nombre	Ubicación	Tiempo de Retención	Responsable
S/C	Archivo electrónico: “Fideicomisos”	Carpeta electrónica: “\\interagua01\daf\02 FINANZAS\FIDEICOMISOS	Indefinido	Asistente de Dpto.

Elaboración: Autoras

4.3.7. REGISTRO DE PRÉSTAMOS E INTERESES BANCO CENTRAL

Cambios realizados:

- Creación de las disposiciones generales.
- Eliminación de los puntos que no tenían relación con el Departamento.
- Formato general que define los procedimientos implícitos en este proceso por secciones.

Tabla 34. Registro de Préstamos e Intereses Banco Central

	ÁREA TESORERÍA	Código: PF-AT-007
	PROCESO: PRESTAMOS E INTERESES BCE	Hoja: 38/42
APROBADO Director Administrativo Financiero	REVISADO Jefe de Tesorería	ELABORADO Melissa Crespín C. Vanessa Precilla C.
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL REGISTRO DE PRÉSTAMOS E INTERESES BANCO CENTRAL		
Objetivo	Registrar los Préstamos e Intereses del exterior en el Banco Central del Ecuador, a fin de que sean considerados como gastos deducibles, de acuerdo a las disposiciones generales definidas para este proceso.	
Alcance	Dirección General, Dirección Administrativa Financiera, Subdirección Financiera, Gerencial Legal, Secretaría General	
Referencia	Para la elaboración de este documento se consideraron los criterios establecidos en: <ul style="list-style-type: none"> • PR-GEN-001 Elaboración de Documentos 	
Disposiciones Generales	<ul style="list-style-type: none"> • Los contratos de préstamos de socios o convenios modificatorios deberán ser firmados con anticipación a la fecha establecida por el Banco Central del Ecuador con la finalidad de evitar multas. 	

	ÁREA TESORERÍA	Código: PF-AT-007
	PROCESO: PRESTAMOS E INTERESES BCE	Hoja: 39/42
	<ul style="list-style-type: none"> • El pago de capital e intereses deben ser registrados de forma inmediata debido a que se prioriza incluirlos como gastos deducibles. • Se deberá asegurar el cumplimiento de las normas dispuestas en este documento. • En caso de incumplir con lo establecido para el procedimiento, se sancionará al responsable de error con una multa acordada por el Jefe del Departamento. 	
Definiciones y Abreviaturas	<ul style="list-style-type: none"> ❑ IA: Interagua ❑ DAF: Dirección Administrativa Financiera. ❑ EMAPAG E. P.: Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil, Empresa Pública. 	
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
Responsable	Actividades	
Asistente de Departamento (B1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para el registro de préstamos del exterior se solicita al área legal el Contrato Original del Préstamo 2. El jefe de Tesorería envía mediante correo electrónico la tabla de amortización. 3. Se llena la <u>Declaración juramentada de persona jurídica a persona jurídica</u>, que se descarga de la página del Banco Central del Ecuador. 4. Se imprime declaración juramentada. 5. Entrega declaración juramentada para revisión de Jefe de Tesorería. 	

	ÁREA TESORERÍA	Código: PF-AT-007
	PROCESO: PRESTAMOS E INTERESES BCE	Hoja: 40/42
<p>Asistente de Departamento (B1)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 6. Sumilla según conformidad el Jefe de Tesorería 7. Entrega declaración juramentada para revisión a Subdirección Financiera. 8. Sumilla según conformidad Subdirección Financiera 9. Entrega declaración juramentada a la asistente técnico de la DAF, para revisión del Director Administrativo Financiero. 10. Sumilla según conformidad Director Administrativo Financiero 11. Entrega declaración juramentada para firma de la Dirección General. 12. Se entrega al Área Legal para que motoricen la declaración juramentada. 13. Se llena en la página del Banco Central del Ecuador el Registro de Crédito Externo - Sector Privado, se imprimen tres ejemplares del formulario. 14. Se imprime formulario. 15. Entrega formulario para revisión de Jefe de Tesorería. 16. Sumilla según conformidad el Jefe de Tesorería 17. Entrega formulario para revisión a Subdirección Financiera. 18. Sumilla según conformidad Subdirección Financiera 19. Entrega Formulario a la asistente técnico de la DAF, para revisión del Director Administrativo Financiero. 20. Sumilla según conformidad Director Administrativo Financiero. 	

	ÁREA TESORERÍA	Código: PF-AT-007
	PROCESO: PRESTAMOS E INTERESES BCE	Hoja: 41/42
<p>21. Entrega formulario para firma de la Dirección General</p> <p>22. Se solicita copia del estado de cuenta bancario para que el Banco pueda verificar la fecha de ingreso del dinero a la cuenta de la compañía y copia del Swift de transferencia.</p> <p>23. Se solicita al área legal copia del registro público de la empresa que otorga el préstamo en el cual debe estar especificado la constitución de la empresa, las personas autorizadas a firmar.</p> <p>24. Se entrega en Secretaria General una copia de la documentación descrita al Banco Central del Ecuador y este procede con el registro.</p> <p>25. Se digitaliza esta información y se guarda en la siguiente ruta: <u>\\interagua01\daf\02FINANZAS\PRESTAMOS SOCIOS\REGISTRO BANCO CENTRAL\2013</u></p> <p>26. Para proceder con el registro de los intereses por los préstamos se llena el Formulario Abono y Cancelaciones.</p> <p>27. El jefe de Tesorería envía mediante correo electrónico comprobante de la transferencia.</p> <p>28. Imprime formulario y comprobante de transferencia</p> <p>29. Entrega formulario para revisión de Jefe de Tesorería.</p> <p>30. Sumilla según conformidad el Jefe de Tesorería</p> <p>31. Entrega formulario para revisión a Subdirección Financiera.</p> <p>32. Sumilla según conformidad Subdirección Financiera.</p> <p>33. Entrega formulario a la asistente técnico de la DAF, para revisión del Director Administrativo Financiero.</p>		

	ÁREA TESORERÍA		Código: PF-AT-007	
	PROCESO: PRESTAMOS E INTERESES BCE		Hoja: 42/42	
<p>34. Entrega formulario para firma de la Dirección General.</p> <p>35. Se entrega en Secretaria General el formulario y copia del comprobante al Banco Central del Ecuador para que este proceda con el registro de los intereses.</p> <p>36. Se digitaliza esta información y se guarda en la siguiente ruta: <u>\\interagua01\daf\02 FINANZAS\PRESTAMOS SOCIOS\REGISTRO BANCO CENTRAL\2013</u></p>				
Seguridad & Salud Ocupacional (S&SO)		Cumplir con el Reglamento Interno de Seguridad, Higiene y Mejoramiento del Medio Ambiente del Trabajo de la Compañía International Water Services (Guayaquil) Interagua C. Ltda. – DL-GEN-004		
Medio Ambiente		Cumplir con las disposiciones, programas y políticas que IA determine para sus temas ambientales.		
Registros que intervienen en el procedimiento				
Código	Nombre	Ubicación	Tiempo de Retención	Responsable
S/C	Archivo electrónico: “Fideicomisos”	Carpeta electrónica: “\\interagua01\daf\02 FINANZAS\FIDEICOMISOS	Indefinido	Asistente de Departamento

Elaboración: Autoras

4.4. FLUJOGRAMA DE PROCESOS

4.4.1. FLUJOGRAMA DE ASIGNACIÓN Y REVISIÓN DE CAJA CHICA

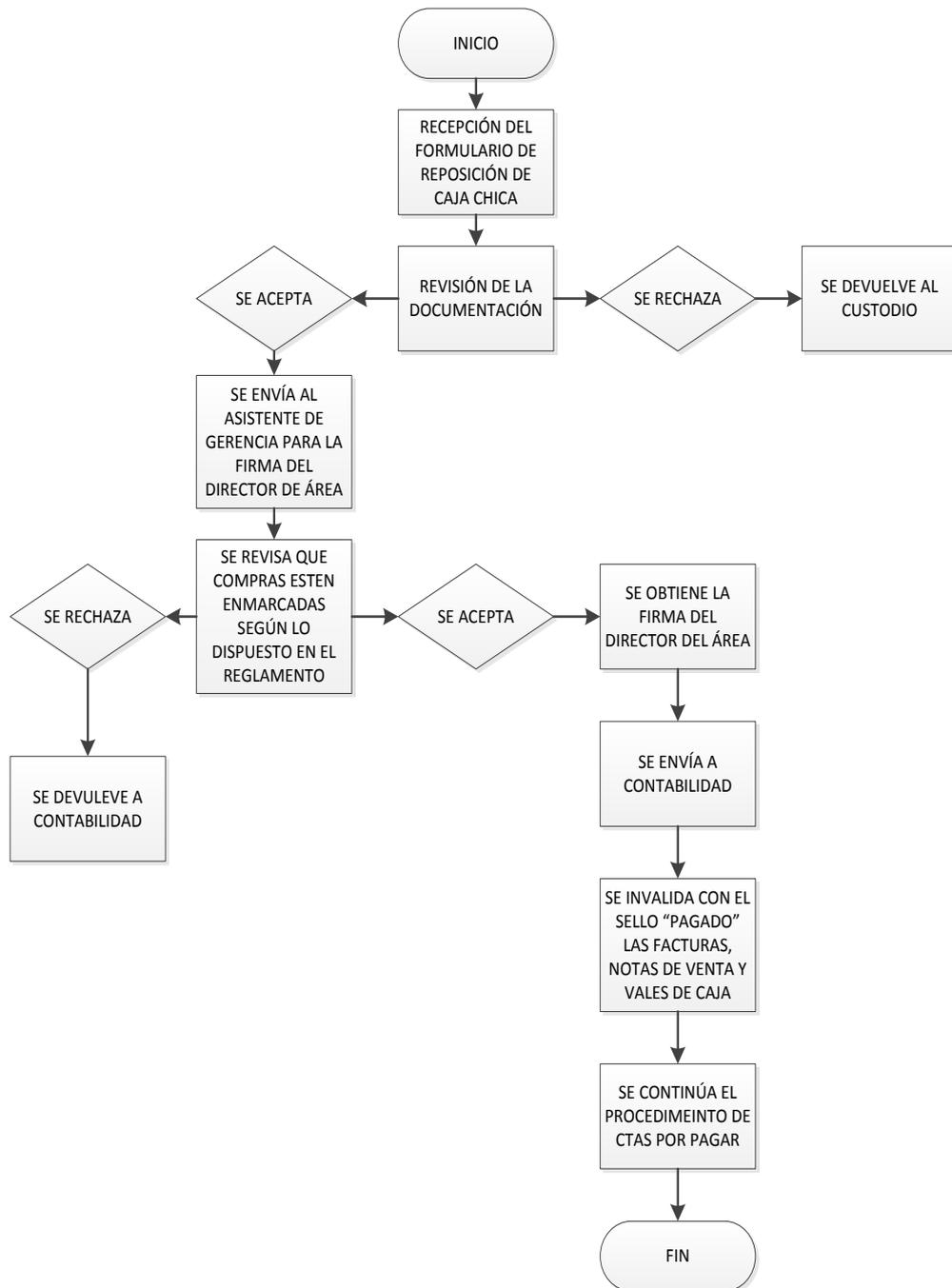


Ilustración 14: Flujograma de Asignación y Revisión de caja chica

Elaboración: Autoras

4.4.2. FLUJOGRAMA DE ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN BÁSICA SOLICITADA POR LA(S) INSTITUCIÓN(ES) FINANCIERA(S)

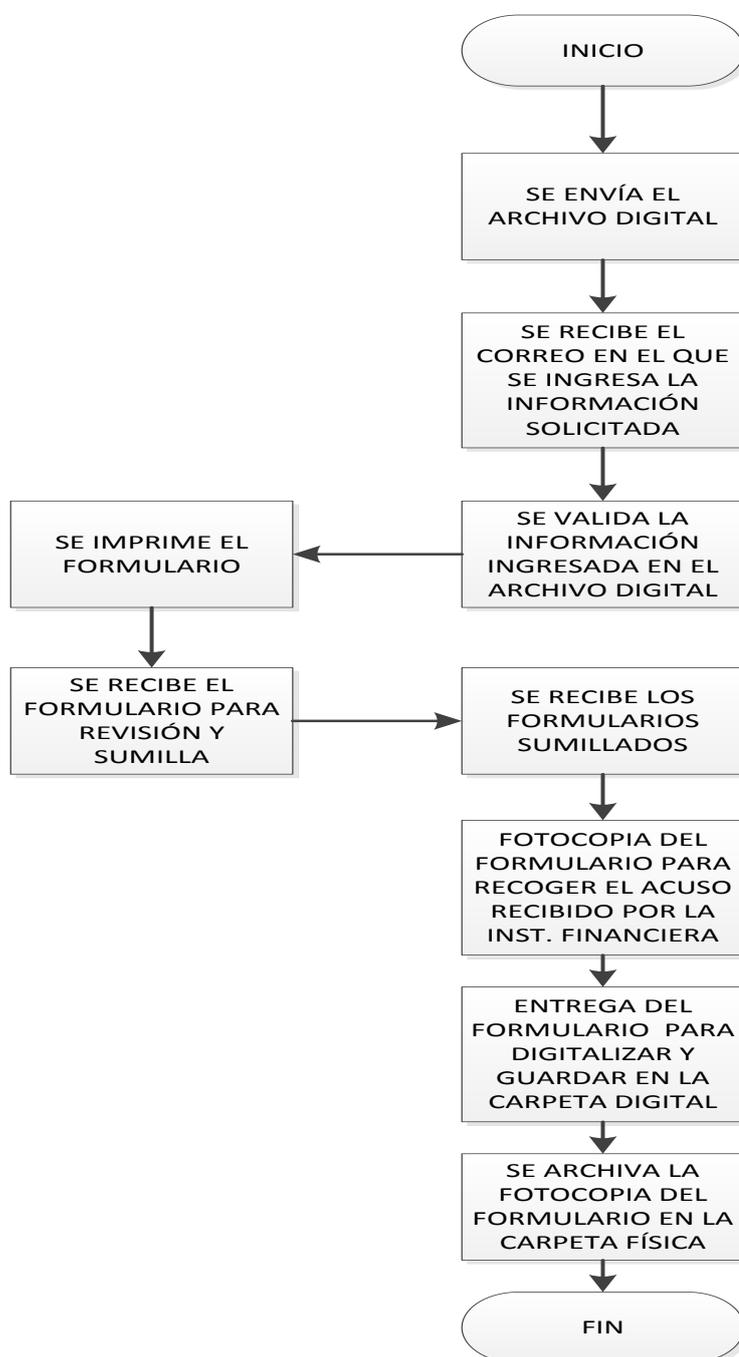


Ilustración 15: Flujograma de actualización de información básica solicitada por la(s) institución(es) financiera(s)

Elaboración: Autoras

4.4.3. FLUJOGRAMA DE CONTROL DE ENTREGA DE CHEQUE(S) A PROVEEDOR(ES)

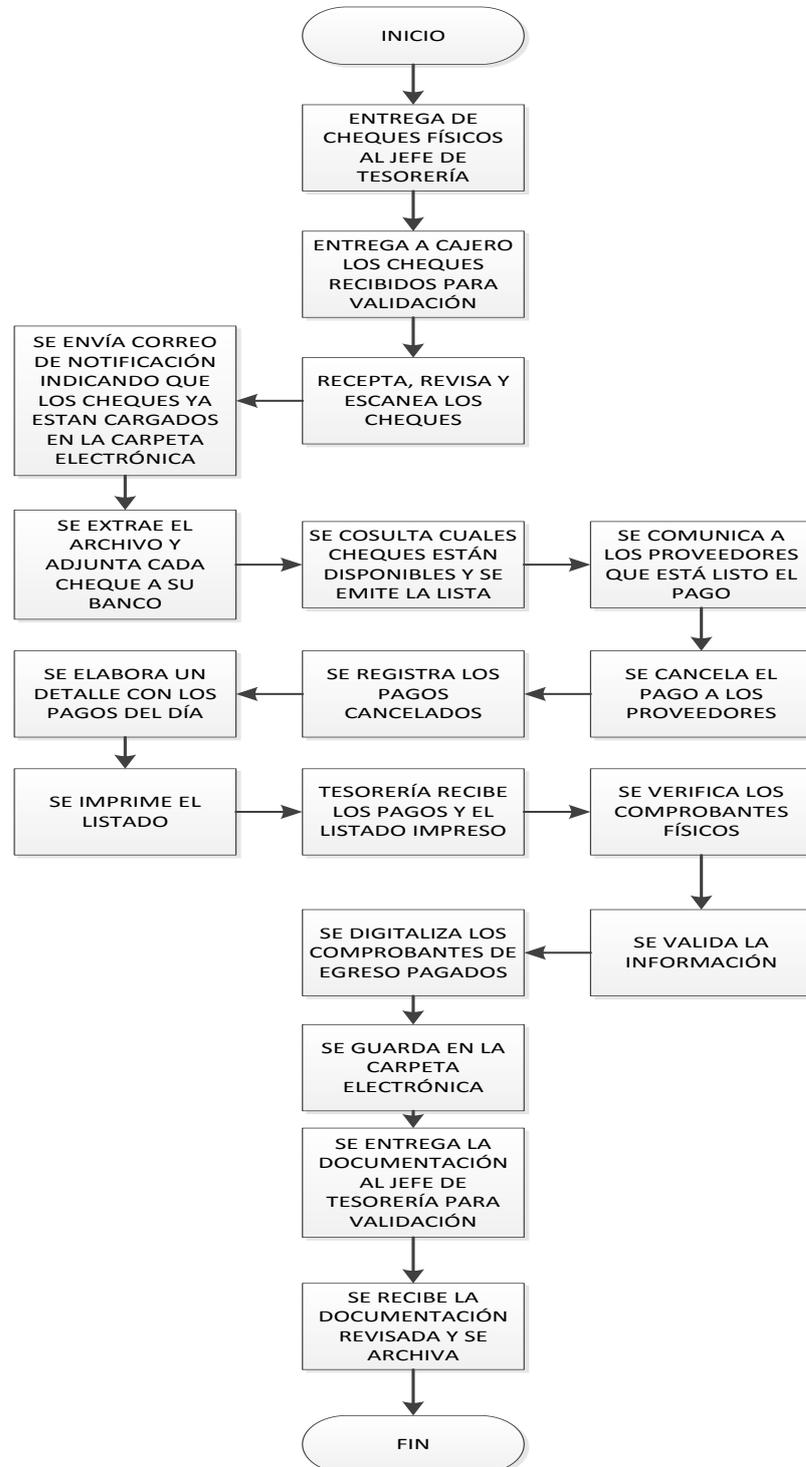


Ilustración 16: Flujograma de control de entrega de cheque(s) a proveedor(es)
Elaboración: Autoras

4.4.4. FLUJOGRAMA DE CONTROL DE RECEPCIÓN Y DEVOLUCIÓN DE PÓLIZA(S) DE GARANTÍA DE CONTRATO(S) Y ÓRDEN(ES) DE COMPRA

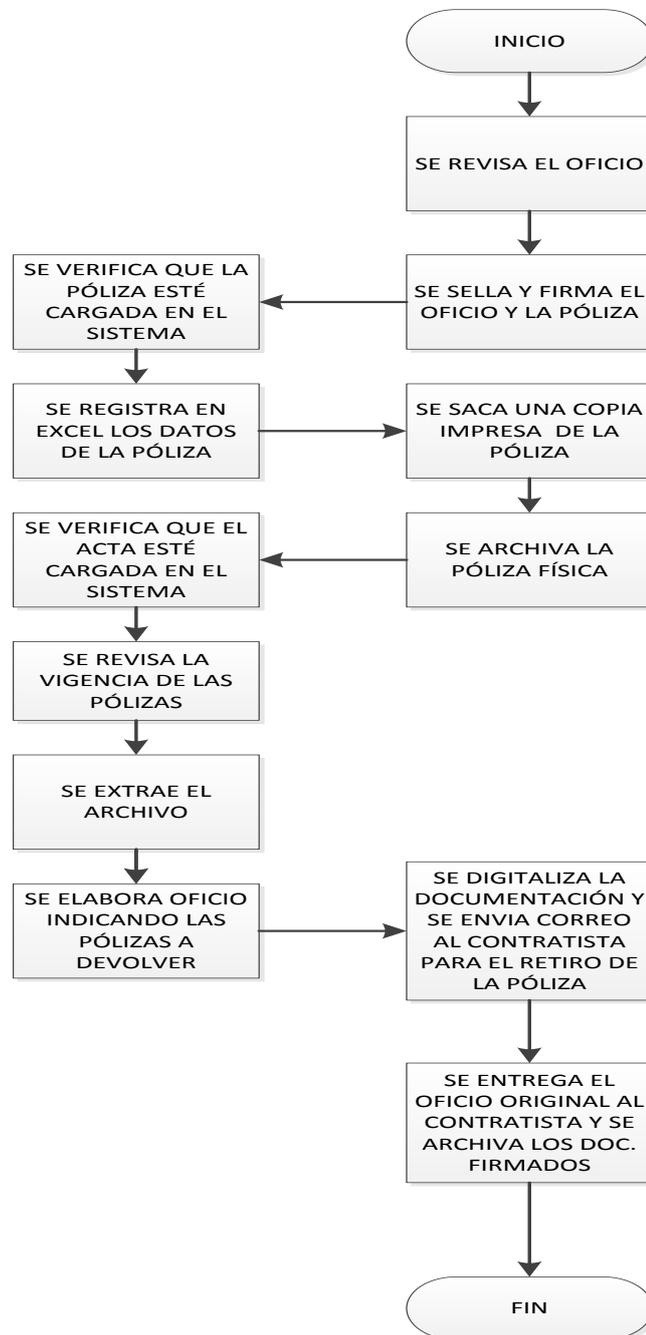


Ilustración 17: Flujograma de control de recepción y devolución de póliza(s) de garantía de contrato(s) y orden(es) de compra

Elaboración: Autoras

4.4.5. FLUJOGRAMA DE SOLICITUD DE RENOVACIÓN DE PÓLIZA(S) DE GARANTÍA DE CONTRATO(S) Y ÓRDENES DE COMPRA

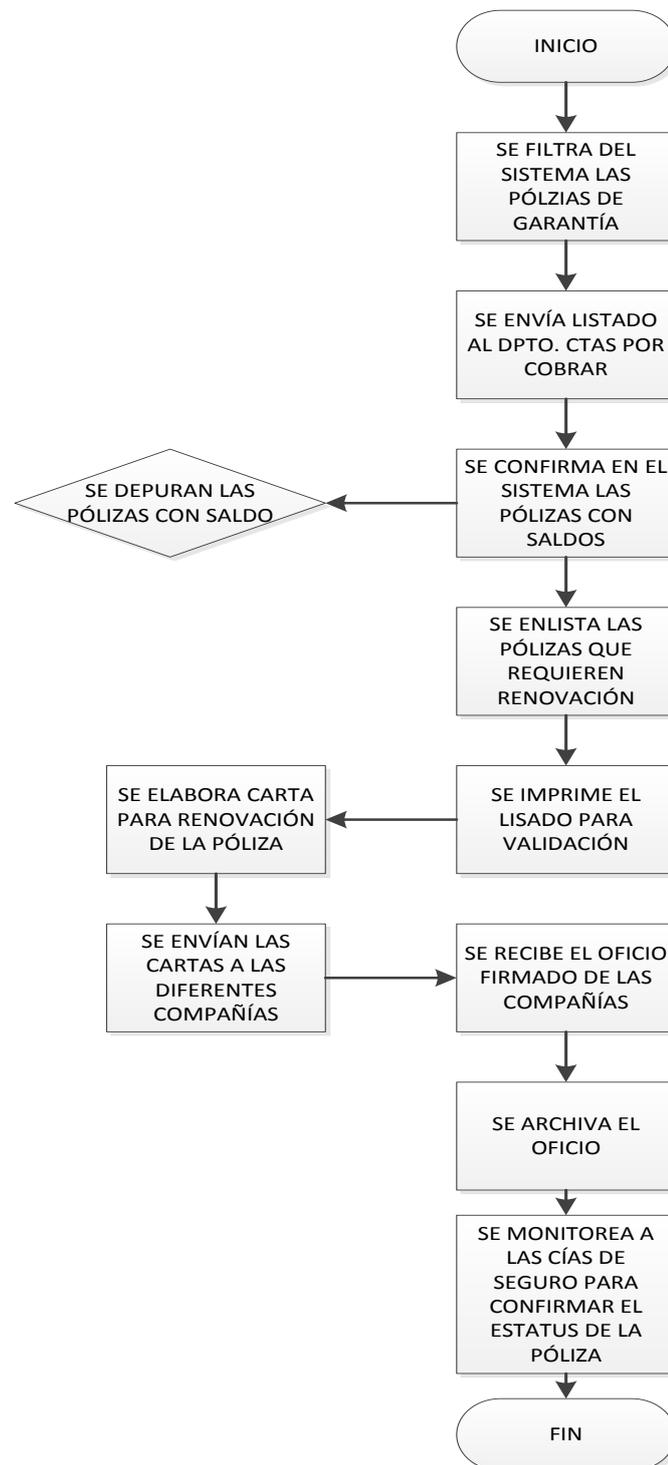


Ilustración 18: Flujograma de Solicitud de Renovación de póliza(s) de garantía de contrato(s) y órdenes de compra

Elaboración: Autoras

4.4.6. FLUJOGRAMA DE CRONOGRAMA DE PAGOS DE FONDOS A TERCEROS

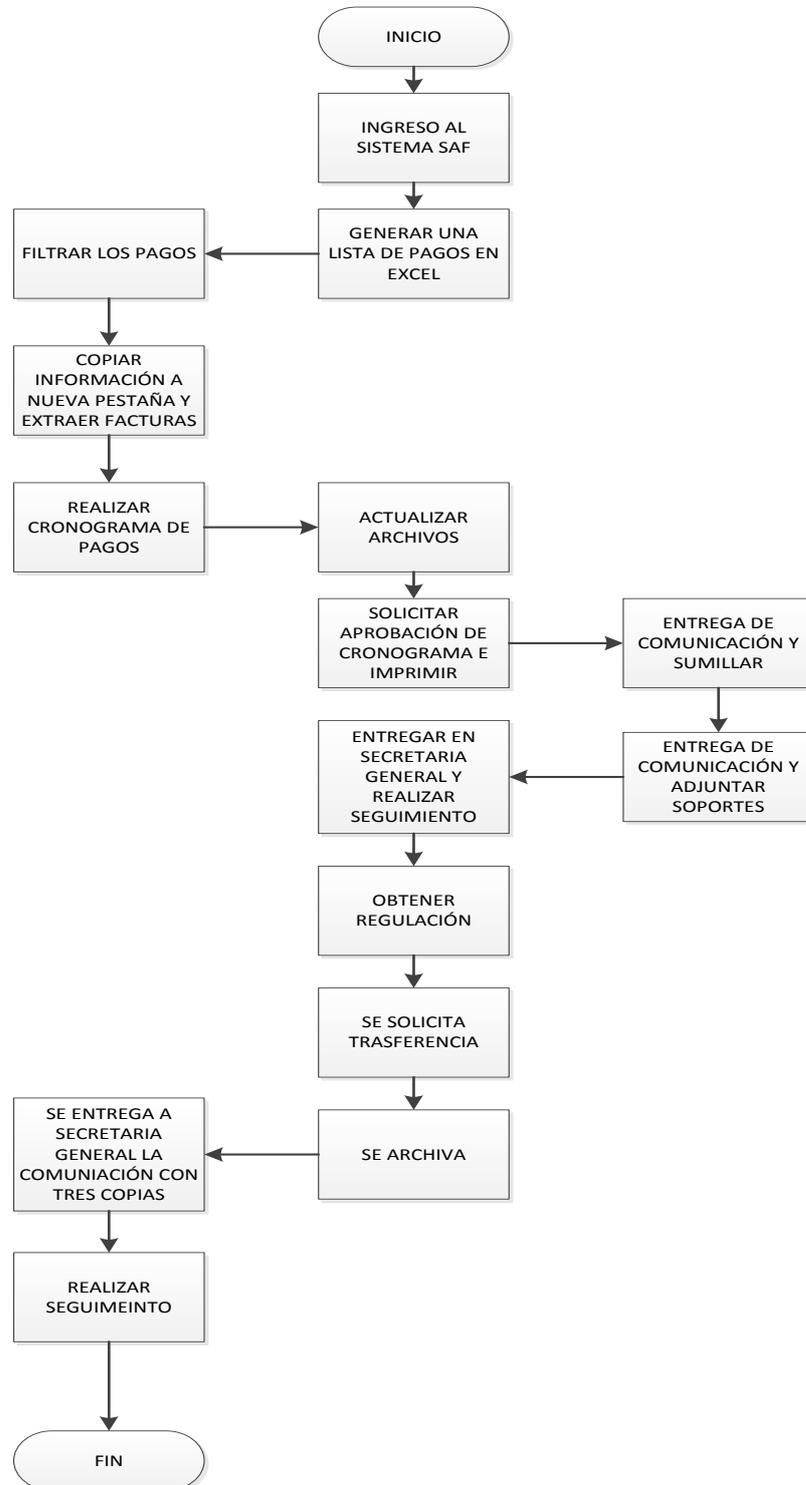


Ilustración 19: Flujograma de cronograma de pagos de fondos a terceros

Elaboración: Autoras

4.4.7. FLUJOGRAMA DE REGISTRO DE PRÉSTAMOS E INTERESES AL BANCO CENTRAL

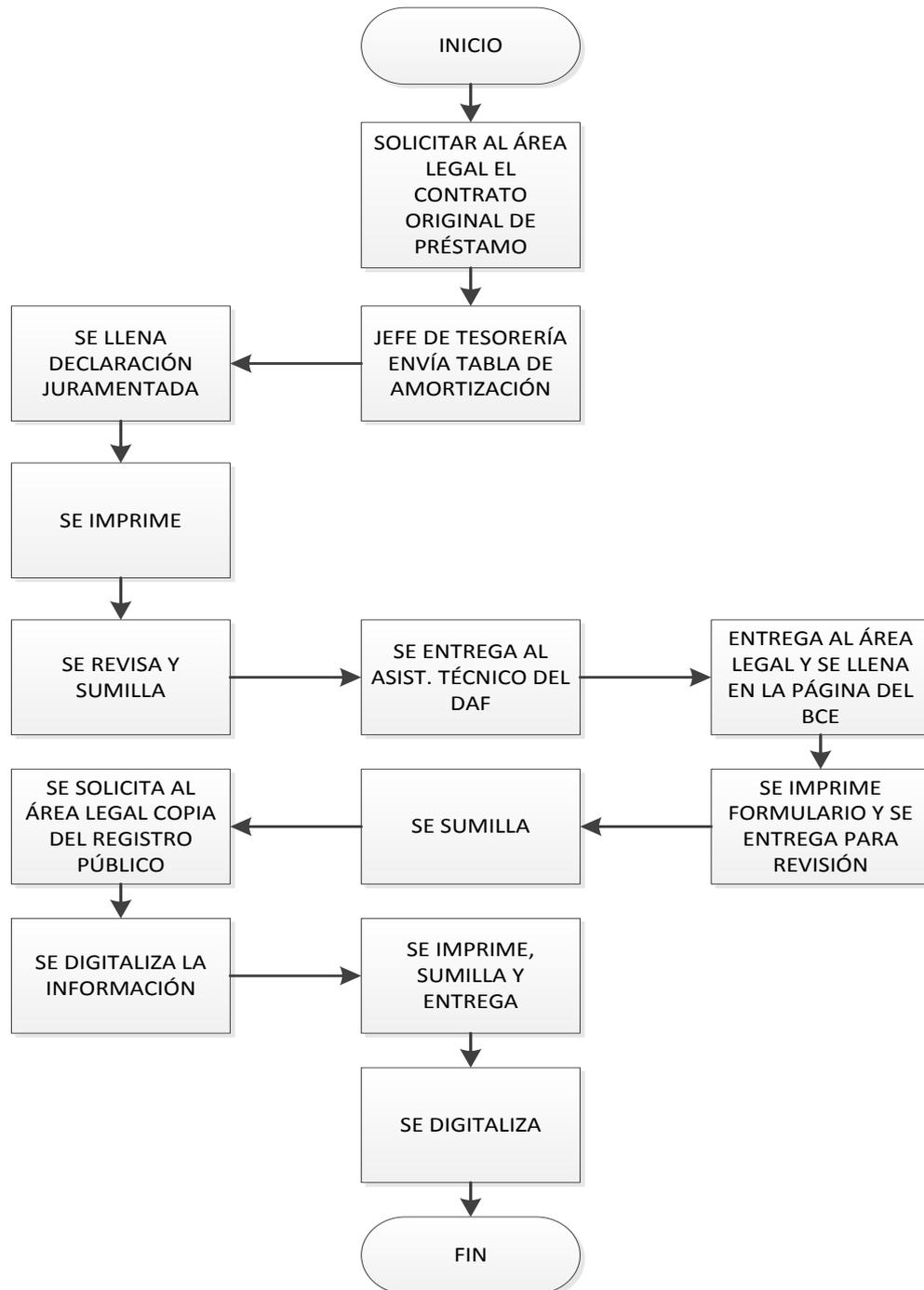


Ilustración 20: Flujograma de registro de préstamos e intereses al Banco Central
 Elaboración: Autoras

CONCLUSIONES

En base a las técnicas empleadas para el levantamiento de información determinamos la falta de cumplimiento de las políticas establecidas en el departamento como el manejo de caja chica, cronograma de pagos a terceros; debido a que el personal carece de conocimiento de éstas y no realiza el procedimiento y control respectivo en cada actividad.

De acuerdo a las encuestas realizadas a los empleados del departamento, se obtuvo como resultado que el 100% de ellos no tienen conocimiento de las políticas establecidas para el área y por consiguiente del puesto, debido a que éstas no fueron entregadas de manera escrita; esto ha conllevado a la falta de claridad en los flujos de procesos, así como también la falta de organización en la ejecución de las tareas y tiempos determinados a cada una.

El tiempo es un recurso necesario y útil para el progreso del departamento, pero el no tener definidos correctamente los procesos y cargos hace que esto ocasione una constante pérdida de tiempo en las actividades debido a que los trabajos se duplican en algunos casos.

Se plantea como solución la reestructuración de los procesos actuales eliminando procesos que no correspondían al área designada, realizando flujograma con los procedimientos claramente detallados para cada proceso que mantiene el Departamento de Tesorería y que presentaron debilidades en cada una de las actividades de los cargos.

RECOMENDACIONES

Se sugiere la implementación de los procesos reestructurados propuestos en este proyecto, esto permitirá que el Departamento de Tesorería cumpla con los tiempos de entrega de las actividades y se eliminen los problemas identificados.

Dar a conocer a los subordinados y encargados mediante una guía de entrenamiento los manuales de procedimientos de las tareas asignadas a cada cargo y las políticas relacionadas a los mismos.

Seguimiento por parte de los mandos superiores del cumplimiento de las políticas y normas establecidas tanto para el Departamento como para la compañía, esto permitirá que los procesos del departamento y que tienen relación con otras áreas cumplan su flujo de manera normal en las fechas establecidas y no retrasen la entrega de información para la toma de decisiones.

Se recomienda a los Directivos del Departamento Financiero renovar el Manual de Políticas y Procedimientos propuestos en la reestructuración de éste trabajo de acuerdo a las necesidades del Departamento de Tesorería y a su evolución en el tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

- Aiteco Consultores. (s.f.). *Qué es un Diagrama de Flujo – Gestión de Procesos*.
Obtenido de Aiteco Consultores: <http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>
- Álvarez, M. (2008). Definición. En M. Álvarez, *Manual para elaborar manuales de procedimientos. Capítulos 3* (pág. 69). Panorama, 2ª Edición.
- Bengochea, V. P. (23 de Septiembre de 2008). *De gerencia*. Obtenido de Meltom Technologies: http://www.degerencia.com/articulo/competitividad_empresarial_un_nuevo_concepto
- Fleitman, J. (2008). Capítulo 1: Conceptos básicos de la Evaluación integral. En J. Fleitman, *Evaluación integral para implantar modelos de calidad - Primera Edición* (págs. 1-3). México DF: Editorial Pax México.
- Flores, M. A. (2008). AUDITORIA A LOS PROCESOS EN LAS EMPRESAS. *Revistas UNMSM*, 54.
- Gómez, M. (26 de Junio de 2012). *Auditoria de Control y Evaluación de Procesos*. Obtenido de Slideshare: <http://www.slideshare.net/JJK2012/auditoria-de-control-y-evaluacion-de-procesos-mgomez>
- Hammer, M. (Abril de 2009). La auditoría de proceso. *Harvard Business*, 114 y 115. Obtenido de Harvard Business.
- Herrera, H. (Febrero de 2009). *Importancia de los manuales administrativos*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos.htm>
- Implementación Sig. (2012). *El Ciclo de Deming*. Obtenido de Implementación Sig: <http://www.implementacionsig.com/index.php/generalidades-sig/55-ciclo-dedeming>
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (s.f.). *Auditoría de Procesos*. Obtenido de <http://imcp.org.mx/ÁREAs-de-conocimiento/auditoria/contar-con-un-proceso-estandarizado-y-documentado-sobre-la-forma-como-debe-realizarse-la-supervision-de-actividades-de-una-funcion-las-cuales-arrojen-resultados-para-la-mejora-continua-con-el-fin-de-d#.U3>
- Interagua. (11 de mayo de 2014). *Quienes somos. Nuestro equipo. Interagua*. Obtenido de <http://www.interagua.com.ec/ambiente.htm>

- Interagua. (11 de mayo de 2014). *Quiénes somos. Nuestro equipo. Interagua*.
Obtenido de <http://www.interagua.com.ec/ambiente.htm>
- Jáuregui, A. (Enero de 2001). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis-Teoría y pensamiento administrativo:
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%206/AdminTaylor.htm#mas-autor>
- Krajewski, L. J. (2000). *Administración de Operaciones. Estrategia y análisis, 5ta Edición*. Mexico: Pearson Education. Obtenido de <http://books.google.com.ec/books?id=B6LAqCoPSeoC&pg=PA167&dq=reestructuraci%C3%B3n+organizacional&hl=es&sa=X&ei=tg40VJOCHpKyyASeu4DIAQ&ved=0CBoQ6AEwAA#v=onepage&q=reestructuraci%C3%B3n%20organizacional&f=false>
- Merino, M. J., Pintado, T., & Sánchez Herrera, J. (2010). *Introducción a la Investigación de mercados*. ESIC Editorial.
- Premysa, F. (2013). <http://www.premysa.org/>. Obtenido de <http://www.premysa.org/>:
http://www.premysa.org/doc/GlosarioRecursos_Humanos.pdf
- Rivas Nelsy, G. M. (1 de febrero de 2012). *Gerencia de recursos humanos*. Obtenido de <http://gerenciaderecursoshumanosipc.blogspot.com/>
- Universidad del Istmo, P. (2012). <http://www.udi.edu/>. Obtenido de <http://www.udi.edu/>:
http://videoteca.udi.edu:3000/filmdb/MANUAL-SERVICIO_AL_CLIENTE_I.pdf

ANEXOS

Anexo 1:

		REMBOLSO DE CAJA CHICA - FO-GEN-2001								REMBOLSO No.- <input style="width: 50px;" type="text"/>			
FECHA REMBOLSO: RESPONSABLE: CUSTODIO: DEPARTAMENTO: MONTO DEL FONDO: FECHA CONTABLE:		VALOR DE REPOSICION: <input style="width: 50px;" type="text"/>											
DATOS DEL COMPROBANTE DE VENTA							DETALLE DE LA REPOSICION			DETALLE DE FACTURAS			
TIPO DE COMPROBANTE (1)	FECHA DE EMISION (2)	NO. DE FACTURA (3)	NO. AUTORIZACION DEL COMPROBANTE (4)	FECHA DE CADUCIDAD DEL COMPROBANTE (5)	RUC (6)	NOMBRE DEL PROVEEDOR (7)	NOMBRE DEL SOLICITANTE (8)	MOTIVO DEL GASTO O COMPRA (9)	CENTRO DE COSTO (10)	BASE 12% (11)	BASE 0% (11)	IVA (12)	TOTAL (13)
1												-	-
1												-	-
1												-	-
1												-	-
1												-	-
TOTAL DE REMBOLSO										-		-	-
DETALLES: REPOSICION ACTUAL : - VALES PROVISIONALES : REPOSICION PENDIENTE : EFECTIVO : TOTAL DEL FONDO : _____ -													
PREPARADO		REVISADO					APROBADO			AUTORIZACION DE PAGO			
..... CUSTODIO DEL FONDO	 RESPONSABLE DEL FONDO				 GERENTE DE AREA		 DIRECTOR FINANCIERO			

Anexo 2: Formato de encuesta a empleados

	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría Tesis: “Reestructuración de procesos en el Departamento de Tesorería de la Compañía Interagua C.Ltda. en la ciudad de Guayaquil” Autores: Melissa Crespín y Vanessa Precilla Director de Tesis: Ing. Alex Parra	Versión: 1.0
		Fecha: / /
		Página 1 de 2

Encuesta 1:	Dirigida a los empleados de la Compañía Interagua.
Objetivo general:	Reestructurar los procedimientos del Departamento de Tesorería de la compañía Interagua C. Ltda. a través de la evaluación del control interno que permita definir correctamente funciones y procesos que ayuden a mejorar la organización del tiempo y las actividades de cada empleado
Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir claramente la estructura organizacional y la descripción de los cargos. ▪ Describir mediante diagramas de flujos cuales son los procesos claves del Departamento e identificar las debilidades e ineficiencias en los mismos. ▪ Establecer políticas específicas para los procedimientos que presenten debilidades y falencias.
Instrucciones:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Favor lea a quién va dirigida la encuesta, si usted pertenece al segmento favor proceda con la misma, lea también los objetivos de la encuesta. ▪ Complete los datos generales con letra de imprenta y, en los casilleros de respuesta por categorías o dicotómicas, favor marque una X. ▪ Una vez llena, entregue la misma al encuestador.

Datos generales		
Nombre y apellido:		
Departamento al que pertenece:		
Ítem		Categorías / escalas Marque una X
1	¿Cuánto tiempo de servicio tiene laborando en el departamento?	Menos de 3 meses
		Entre 3 y 12 meses
		Más de 12 meses
2	¿Conoce usted las responsabilidades de su cargo?	Si
		No
3	¿Conoce usted las limitaciones de su cargo?	Si
		No
4	¿Fue entregado por escrito el manual de funciones y procedimientos?	Si
		No

5	¿Realiza tareas adicionales a su cargo?	Sí
		No
6	¿Conoce a quien debe reportar su trabajo realizado?	Sí
		No
7	¿Considera que se cumplen las normas y políticas dentro del departamento?	Sí
		No
8	¿Considera que las tareas dentro del departamento están distribuidas de manera correcta?	Sí
		No
9	¿Lleva un control de tiempo de las tareas realizadas en el día?	Sí
		No
10	¿Cumple con los tiempos pactados para la entrega?	Sí
		No

Fin de la encuesta

Anexo 3:



CARRERA DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

TEMA DE TESIS:

Reestructuración de procesos en el Departamento de Tesorería de la Compañía Interagua C.Ltda. en la ciudad de Guayaquil.

AUTOR: Melissa Crespín Castillo y Vanessa Precilla Castro

Nombre del Instrumento de Recolección de datos: ENCUESTA

ITEM/preguntas (cantidad en función de cuántas preguntas tenga el instrumento)	A)Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrumento P=Pertinente NP=No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O=Óptima B=Buena R=Regular D=Deficiente				C) Lenguaje A=Adecuado I=Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	✓		✓				✓		
2	✓		✓				✓		
3	✓		✓				✓		
4	✓		✓				✓		
5	✓		✓				✓		
6	✓		✓				✓		
7	✓		✓				✓		
8	✓		✓				✓		
9	✓		✓				✓		
10	✓		✓				✓		
DATOS DEL EVALUADOR	Nombres: <i>Rinaldo Ramirez C.</i> Profesión: <i>I. S. Mecánico</i> Cargo: <i>Jefe de Área</i> Fecha: <i>29/01/2015</i>						Firma:  C.I. <i>098823447</i>		

Observaciones Generales _____

Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos

Anexo 4:



CARRERA DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

TEMA DE TESIS:

Reestructuración de procesos en el Departamento de Tesorería de la Compañía Interagua C.Ltda. en la ciudad de Guayaquil.

AUTOR: Melissa Crespín Castillo y Vanessa Precilla Castro

Nombre del Instrumento de Recolección de datos: ENCUESTA

ITEM/preguntas (cantidad en función de cuántas preguntas tenga el instrumento)	A)Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrumento P=Pertinente NP=No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O=Óptima B=Buena R=Regular D=Deficiente				C) Lenguaje A=Adecuado I=Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
5	/		/				/		
6	/		/				/		
7	/		/				/		
8	/		/				/		
10	/		/				/		
DATOS DEL EVALUADOR	Nombres: OSWALDO NAVARRETE Profesión: INGENIERO Cargo: DOCENTE Fecha: 22/01/2015						Firma:  C.I. 0924704703		

Observaciones
Generales _____

Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos

Anexo 5:



CARRERA DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

TEMA DE TESIS:

Reestructuración de procesos en el Departamento de Tesorería de la Compañía Interagua C.Ltda. en la ciudad de Guayaquil.

AUTOR: Melissa Crespín Castillo y Vanessa Precilla Castro

Nombre del Instrumento de Recolección de datos: ENCUESTA

ITEM/preguntas (cantidad en función de cuántas preguntas tenga el instrumento)	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/ instrumento P=Pertinente NP=No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O=Óptima B=Buena R=Regular D=Deficiente				C) Lenguaje A=Adecuado I=Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	✓		✓				✓		
2	✓		✓				✓		
3	✓		✓				✓		
4	✓		✓				✓		
5	✓		✓				✓		
6	✓		✓				✓		
7	✓		✓				✓		
8	✓		✓				✓		
9	✓		✓				✓		
10	✓		✓				✓		
DATOS DEL EVALUADOR	Nombres: <i>Walter Albánquez Y.</i> Profesión: <i>Ingeniero Comercial</i> Cargo: <i>Director Técnico de Planeación</i> Fecha: <i>29 del Curso del 2015</i>						Firma: <i>[Firma]</i> C.I. <i>0913795795</i>		

Observaciones Generales _____

Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos

Anexo 6. Formato de Entrevista al Jefe del Departamento

	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría Tesis: “Reestructuración de procesos en el Departamento de Tesorería de la Compañía Interagua C.Ltda. en la ciudad de Guayaquil” Autores: Melissa Crespín y Vanessa Precilla Director de Tesis: Ing. Alex Parra	Versión: 1.0
		Fecha: / /
		Página 1 de 3

Entrevista 1:	Dirigida a los jefes departamentales de la Compañía Interagua.	
Objetivo general:	Reestructurar los procedimientos del Departamento de Tesorería de la compañía Interagua C. Ltda. a través de la evaluación del control interno que permita definir correctamente funciones y procesos que ayuden a mejorar la organización del tiempo y las actividades de cada empleado	
Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir claramente la estructura organizacional y la descripción de los cargos. ▪ Describir mediante diagramas de flujos cuales son los procesos claves del Departamento e identificar las debilidades e ineficiencias en los mismos. ▪ Establecer políticas específicas para los procedimientos que presenten debilidades y falencias. 	
Instrucciones:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Favor lea a quién va dirigida la encuesta, si usted pertenece al segmento favor proceda con la misma, lea también los objetivos de la encuesta. ▪ Complete los datos generales con letra de imprenta y, en los casilleros de respuesta por categorías o dicotómicas, favor marque una X. ▪ Una vez llena, entregue la misma al encuestador. 	
Datos generales		
Nombre y apellido:		
Departamento al que pertenece:		
Ítem		Categorías / escalas Marque una X
1	¿Este departamento cuenta con manuales de funciones y procedimientos?	Sí
		No
2	En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, ¿Se utilizan éstos manuales?	Sí
		No

3	¿Cuáles son las subáreas del departamento?	Pagaduría
		Recaudación
		Garantías
		Contabilidad de Bancos
		Fideicomisos
		Otras
4	¿Cuáles son las funciones a realizar en cada una de estas áreas?	
5	¿En este departamento se controlan los tiempos empleados en cada actividad?	Sí
		No
		Desconoce
6	¿Cómo se planifican y organizan las actividades para el cumplimiento del departamento	
7	¿Los empleados tienen clara la estructura organizacional del Departamento?	Sí
		No
		Desconoce
8	¿Qué técnicas de evaluación utiliza para mejorar el funcionamiento de la estructura organización?	
9	¿Qué procedimientos se realizan para el seguimiento y evaluación del personal del departamento?	
10	¿Qué procedimientos se realizan para el seguimiento y evaluación de las actividades que realizan los empleados del departamento?	
11	¿Se consideran las sugerencias de los empleados para la mejora de los procesos?	Sí
		No

12	¿En cuáles de los siguientes aspectos los empleados del Departamento participan directamente en la toma de decisiones?	Selección del personal
		Definición de cargas de trabajo
		Contenidos de programas de capacitación
		Mejoramiento del método del trabajo
		Diseño de programas de mejoramiento en la productividad
		Otras _____

Anexo 7:



CARRERA DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

TEMA DE TESIS:

Reestructuración de procesos en el Departamento de Tesorería de la Compañía Interagua C.Ltda. en la ciudad de Guayaquil.

AUTOR: Melissa Crespín Castillo y Vanessa Precilla Castro

Nombre del Instrumento de Recolección de datos: ENTREVISTA

ITEM/preguntas (cantidad en función de cuántas preguntas tenga el instrumento)	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/ instrumento P=Pertinente NP=No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O=Óptima B=Buena R=Regular D=Deficiente				C) Lenguaje A=Adecuado I=Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	✓		✓				✓		
2	✓		✓				✓		
3	✓		✓				✓		
4	✓		✓				✓		
5	✓		✓				✓		
6	✓		✓				✓		
7	✓		✓				✓		
8	✓		✓				✓		
9	✓		✓				✓		
10	✓		✓				✓		
11	✓		✓				✓		
12	✓		✓				✓		
DATOS DEL EVALUADOR	Nombres: <i>Reinaldo Ramirez</i> Profesión: <i>Iny. Mecánica</i> Cargo: <i>Jefe de área</i> Fecha: <i>29/01/2015</i>						Firma:  C.I. <i>0915823442</i>		

Observaciones Generales _____

Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos

Anexo 8:



CARRERA DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

TEMA DE TESIS:

Reestructuración de procesos en el Departamento de Tesorería de la Compañía Interagua C.Ltda. en la ciudad de Guayaquil.

AUTOR: Melissa Crespín Castillo y Vanessa Precilla Castro

Nombre del Instrumento de Recolección de datos: ENTREVISTA

ITEM/preguntas (cantidad en función de cuántas preguntas tenga el instrumento)	A)Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrumento P=Pertinente NP=No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O=Óptima B=Buena R=Regular D=Deficiente				C) Lenguaje A=Adecuado I=Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
5	/		/				/		
6	/		/				/		
7	/		/				/		
8	/		/				/		
9	/		/				/		
10	/		/				/		
11	/		/				/		
12	/		/				/		
DATOS DEL EVALUADOR	Nombres: OSWALDO NAVARRETE						Firma:		
	Profesión: INGENIERO						C.I. 0824704703		
	Cargo: DOCENTE								
	Fecha: 29/01/2015								

Observaciones
Generales _____

Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos

Anexo 9:



CARRERA DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

TEMA DE TESIS:

Reestructuración de procesos en el Departamento de Tesorería de la Compañía Interagua C.Ltda. en la ciudad de Guayaquil.

AUTOR: Melissa Crespin Castillo y Vanessa Precilla Castro

Nombre del Instrumento de Recolección de datos: ENTREVISTA

ITEM/preguntas (cantidad en función de cuántas preguntas tenga el instrumento)	A)Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/ instrumento P=Pertinente NP=No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O=Óptima B=Buena R=Regular D=Deficiente				C) Lenguaje A=Adecuado I=Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	✓		✓				✓		
2	✓		✓				✓		
3	✓		✓				✓		
4	✓		✓				✓		
5	✓		✓				✓		
6	✓		✓				✓		
7	✓		✓				✓		
8	✓		✓				✓		
9	✓		✓				✓		
10	✓		✓				✓		
11	✓		✓				✓		
12	✓		✓				✓		
DATOS DEL EVALUADOR	Nombres: <i>Walter Alcázar Y.</i> Profesión: <i>Ins. Comercial</i> Cargo: <i>Director Técnico de Planeación</i> Fecha: <i>29 de Enero del 2015</i>						Firma:  C.I. <i>0913795795</i>		

Observaciones
Generales _____

Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos

Anexo 10. Formato de entrevista a Empleados

	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría Tesis: “Reestructuración de procesos en el Departamento de Tesorería de la Compañía Interagua C.Ltda. en la ciudad de Guayaquil” Autores: Melissa Crespín y Vanessa Precilla Director de Tesis: Ing. Alex Parra	Versión: 1.0
		Fecha: / /
		Página 1 de 2

Entrevista 2:	Dirigida a los empleados de la Compañía Interagua.
Objetivo general:	Reestructurar los procedimientos del Departamento de Tesorería de la compañía Interagua C. Ltda. a través de la evaluación del control interno que permita definir correctamente funciones y procesos que ayuden a mejorar la organización del tiempo y las actividades de cada empleado
Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir claramente la estructura organizacional y la descripción de los cargos. ▪ Describir mediante diagramas de flujos cuales son los procesos claves del Departamento e identificar las debilidades e ineficiencias en los mismos. ▪ Establecer políticas específicas para los procedimientos que presenten debilidades y falencias.
Instrucciones:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Favor lea a quién va dirigida la encuesta, si usted pertenece al segmento favor proceda con la misma, lea también los objetivos de la encuesta. ▪ Complete los datos generales con letra de imprenta y, en los casilleros de respuesta por categorías o dicotómicas, favor marque una X. ▪ Una vez llena, entregue la misma al encuestador.

Datos generales		
Nombre y apellido:		
Departamento al que pertenece:		
Ítem		Categorías / escalas Marque una X
1	¿Conoce y tiene claro los procesos operativos, procedimientos y demás información relacionada a sus funciones y áreas con las que genera flujo? ¿Cuáles son sus funciones?	Sí
		No
2	¿Qué competencias técnicas requiere su cargo?	
		Sí

3	Revisa su trabajo antes de entregarlo y cumple con los tiempos pactados para la entrega? De ser negativa la respuesta, indicar las causas.	No
4	¿Tiene claro a quién debe reportar su trabajo? ¿Quién es su jefe inmediato?	Sí
		No
5	Si de usted dependiera la implementación de nuevos controles en el Departamento; ¿qué control implementaría para minimizar errores en los trabajos?	

Fin de la entrevista

Anexo 11:



CARRERA DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

TEMA DE TESIS:

Reestructuración de procesos en el Departamento de Tesorería de la Compañía Interagua C.Ltda. en la ciudad de Guayaquil.

AUTOR: Melissa Crespín Castillo y Vanessa Precilla Castro

Nombre del Instrumento de Recolección de datos: ENTREVISTA

ITEM/preguntas (cantidad en función de cuántas preguntas tenga el instrumento)	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/ instrumento P=Pertinente NP=No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O=Óptima B=Buena R=Regular D=Deficiente				C) Lenguaje A=Adecuado I=Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	✓		✓				✓		
2	✓		✓				✓		
3	✓		✓				✓		
4	✓		✓				✓		
5	✓		✓				✓		
DATOS DEL EVALUADOR	Nombres: <i>Reinaldo Ramirez C.</i> Profesión: <i>Ing. Mecánico</i> Cargo: <i>Jefe de Área</i> Fecha: <i>29/09/2015</i>						Firma:  C.I. <i>0915823447</i>		

Observaciones
Generales _____

Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos

Anexo 12:



CARRERA DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

TEMA DE TESIS:

Reestructuración de procesos en el Departamento de Tesorería de la Compañía Interagua C.Ltda. en la ciudad de Guayaquil.

AUTOR: Melissa Crespín Castillo y Vanessa Precilla Castro

Nombre del Instrumento de Recolección de datos: ENTREVISTA

ITEM/preguntas (cantidad en función de cuántas preguntas tenga el instrumento)	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/ instrumento P=Pertinente NP=No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O=Óptima B=Buena R=Regular D=Deficiente				C) Lenguaje A=Adecuado I=Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
5	/		/				/		
DATOS DEL EVALUADOR	Nombres: OSWALDO NAVARRETE Profesión: INGENIERO Cargo: DOCENTE Fecha: 29/01/2015						Firma:  C.I. 0324704703		

Observaciones
Generales _____

Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos

Anexo 13:



CARRERA DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

TEMA DE TESIS:

Reestructuración de procesos en el Departamento de Tesorería de la Compañía Interagua C.Ltda. en la ciudad de Guayaquil.

AUTOR: Melissa Crespín Castillo y Vanessa Precilla Castro

Nombre del Instrumento de Recolección de datos: ENTREVISTA

ITEM/preguntas (cantidad en función de cuántas preguntas tenga el instrumento)	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/ instrumento P=Pertinente NP=No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O=Óptima B=Buena R=Regular D=Deficiente				C) Lenguaje A=Adecuado I=Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	✓		✓				✓		
2	✓		✓				✓		
3	✓		✓				✓		
4	✓		✓				✓		
5	✓		✓				✓		
DATOS DEL EVALUADOR	Nombres: <i>Walter Huanqui S.</i> Profesión: <i>Director Técnico de Proyectos</i> Cargo: <i>Emp. Comercial</i> Fecha: <i>29 de Enero 2015</i>						Firma: <i>[Firma]</i> C.I. <i>0913795795</i>		

Observaciones
Generales _____

Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos