



# ¡ POSGRADOS !

## MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-37-No.696-2017

OPCIÓN DE  
TITULACIÓN:

PROPUESTA METODOLÓGICA Y TECNOLÓGICA AVANZADA

TEMA:

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCESOS  
PARA LA COORDINACIÓN FINANCIERA, APLICABLE A LA  
ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES ECUATORIANAS (AME).

AUTOR:

NADYA GABRIELA ALVAREZ ESPINOSA  
FRANCIS JHOSSUA MIRANDA JACOME

DIRECTOR:

PINTO RODRÍGUEZ ROQUE RAFAEL

QUITO - ECUADOR  
2020

**Autoras:**



***Nadya Gabriela Álvarez Espinosa***

Ingeniera en Contabilidad y Auditoría

Candidata a Magíster en Administración de Empresas, Mención en Gestión de Proyectos por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Quito.

nadyaalvarez82@gmail.com



***Francis Jhossua Miranda Jácome***

Ingeniera en Contabilidad y Auditoría

Tecnóloga Superior en Gerencia empresarial

Candidata a Magíster en Administración de Empresas, Mención en Gestión de Proyectos por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Quito.

francismiranda295@gmail.com

**Dirigido por:**



***Roque Rafael Pinto Rodríguez***

Doctor PhD en Ciencias Administrativas

Magister en Administración de Empresas con Mención en Negocios Internacionales

Ingeniero Comercial Especialización Marketing

Técnico Superior en Administración de Empresas

Tecnólogo Superior en Finanzas

rpinto@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

**DERECHOS RESERVADOS**

©2020 Universidad Politécnica Salesiana.

QUITO – ECUADOR – SUDAMÉRICA

ALVAREZ ESPINOSA NADYA GABRIELA

MIRANDA JACOME FRANCIS JHOSSUA

***PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCESOS PARA LA COORDINACIÓN FINANCIERA, APLICABLE A LA ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES ECUATORIANAS (AME).***

## **RESUMEN**

En el presente proyecto se analizaron los procesos que tiene la Coordinación Financiera de Asociación de Municipalidades del Ecuador AME, con la finalidad de conocer cuáles son las actividades para mejorar el servicio que tiene este departamento.

Se ha evidenciado mediante entrevistas y cuestionarios en los puestos de trabajo la rotación de personal que tiene la Coordinación Financiera, condición que ha complicado el desenvolvimiento de las diversas funciones y actividades laborales, de igual manera se presenta el inconveniente con el ingreso de los nuevos empleados que se registran en la nómina, situación que obstruye la efectividad del servicio, retrasos en pagos y falta de comunicación interpersonal e interdepartamental.

Como consecuencia de este aspecto se han definido políticas globales y programas individuales en los lugares de trabajo, así como un manual de procesos que incluyen a diferentes cargos para que se estandarice la información y se pueda proporcionar un servicio adecuado al cliente interno y a las unidades adquirientes de proyectos además de los clientes externos.

Los resultados que se esperan alcanzar son: el seguimiento secuencial de labores de la coordinación financiera, orden lógico en un tiempo adecuado y la estandarización de funciones en el área.

**Palabras clave:** Proceso, manual, estandarizar procesos, mejora, cliente interno, servicio especializado.

## **ABSTRACT**

In this project, the processes that the Financial Coordination of the Association of Municipalities of Ecuador AME has were analyzed, to know information about the activities to improve the service that this department has.

Through interviews and questionnaires in the jobs, the rotation of personnel in the Financial Coordination has been evidenced, a condition that has complicated the development of the various functions and work activities, in the same way, the inconvenience with the entry of new employees that are registered in the payroll, a situation that obstructs the effectiveness of the service, delays in payments and lack of interpersonal and interdepartmental communication.

As a result of this aspect, global policies and individual programs have been defined in the workplaces, as well as a process manual that includes different positions so that the information is standardized and an adequate service can be provided to the internal client and the units acquired. of projects in addition to external clients.

The results that are expected to be achieved are: the sequential monitoring of financial coordination tasks, logical order in a suitable time and the standardization of functions in the area.

**Keywords:** Process, manual, standardize processes, improvement, internal customer, specialized service.

## Contenido

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN .....	- 7 -
1.1. PROBLEMA.....	- 8 -
1.1.1. Formulación .....	- 8 -
1.1.2. Justificación teórica .....	- 8 -
1.1.3. Justificación práctica.....	- 9 -
1.1.4. Objetivos.....	- 11 -
1.1.4.1. Objetivo general.....	- 11 -
1.1.4.2. Objetivos Específicos.....	- 11 -
1.1.5. Principales efectos .....	- 12 -
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....	- 13 -
2.1 Marco conceptual.....	- 13 -
2.2 Bases teóricas.....	- 14 -
2.3 Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema.....	- 15 -
CAPÍTULO 3: MATERIALES Y METODOLOGÍA.....	- 17 -
3.1 Unidad de análisis .....	- 17 -
3.2. Población.....	- 18 -
3.3. Selección de la muestra.....	- 18 -
3.4. Métodos a emplear.....	- 18 -
3.5. Identificación de las necesidades de información. Fuentes primarias o secundarias.....	- 19 -
3.6. Técnicas de recolección de datos ¿Cuáles y para qué?.....	- 19 -
3.7. Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información.....	- 19 -

CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	- 21 -
4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados (encuesta/entrevista).....	- 21 -
4.2. Propuesta Metodológica.....	- 44 -
4.2.1. Premisas o supuestos.....	- 44 -
4.2.2. Objetivo de la propuesta metodológica.....	- 44 -
4.2.3. Objeto de la propuesta .....	- 45 -
4.2.4. Responsables de la implementación y control .....	- 45 -
4.2.5. Fases para su puesta en práctica.....	- 45 -
CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	- 49 -
5.1. Conclusiones .....	- 49 -
5.2. Recomendaciones .....	- 49 -
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y NETGRÁFICAS .....	- 51 -
CAPITULO 5: ANEXOS .....	- 52 -
ANEXO 1: ENCUESTA DE LOS PUESTOS DE TRABAJO .....	- 52 -
ANEXO 2: Diagrama de Procesos de la Coordinacion Financiera de la AME.....	58
ANEXO 3: Funciones principales de los cargos de la Coordinación financiera de la AME.....	59

## **CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN**

El análisis de la investigación propuesta se centrará, en la distribución del personal y sus funciones dentro de la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, AME.

La AME es una institución pública que cuenta con autonomía administrativa, creada por ley de Régimen Municipal 1966, para representar y brindar asistencia y coordinación a las municipalidades del Ecuador; integrada por 221 municipios.

"La Asociación de Municipalidades Ecuatorianas es una instancia asociativa de GADs municipales y metropolitanos que promueve la construcción de un modelo de gestión local descentralizado y autónomo, con base en la planificación articulada y la gestión participativa del territorio, a través del ejercicio de la representación institucional, asistencia técnica de calidad y la coordinación con otros niveles de gobierno y organismos del Estado." (AME, 2019)

Esta institución posee participación de personal en los distintos departamentos que conforman, tal es la Coordinación Financiera encargada del control de los recursos económicos.

A continuación, se puede citar algunas de las funciones que desarrolla la CF:

- Elaborar el proyecto de proforma presupuestaria para la Autoridad Nominadora de la Asociación
- Realizar el pago, las retenciones y declaraciones del Impuesto a la Renta SRI del personal de la AME.
- Realizar la elaboración y presentación de informes financieros en forma periódica.

- Coordinar y monitorear el movimiento financiero de la AME mediante sus unidades de Control, realizando un análisis con indicadores por la correcta y oportuna utilización de los recursos financieros.
- Presentar los avances de la ejecución presupuestaria.
- En caso de necesidades planificadas o no planificadas llevar el asesoramiento a las autoridades para el accionar en términos económicos.
- Coordinar-ejecutar los Planes, programas y proyectos de asistencia técnica y capacitación, dirigidos a los Gobiernos Autónomos, en materia de su competencia.
- Administrar, formular, ejecutar y evaluar el presupuesto de gasto corriente y de inversión institucional, para que se desarrolle con eficiencia, eficacia y efectividad.

En atención al cumplimiento de las actividades especificadas anteriormente, es necesario contar con una herramienta que permita agilizar los trámites ingresados al área de manera eficiente cumpliendo con su debido proceso. (AME, 2019)

## **1.1. PROBLEMA**

### **1.1.1. Formulación**

En la Coordinación Financiera se ha evidenciado alta rotación de personal, lo que produce un fallo de organización interna, incluso afecta al movimiento de nómina por cambios en la dirección y ubicación departamental, por lo que, al intervenir un nuevo jefe de área, quien propone nuevas ideas acerca del manejo y gestión de los procesos, produce un retraso en las actividades inherentes de este departamento, siendo perjudicial para el logro de metas y cumplimiento de responsabilidades.

### **1.1.2. Justificación teórica**

La presente investigación propone la necesidad institucional de implementar un Manual de Procesos en la Coordinación Financiera para realizar un control interno de las actividades y responsabilidades del personal de esta área, mediante detalladas



instrucciones e información acertada de las políticas del manejo de personal, procesos y procedimientos que viene desarrollando para que la AME cumpla su objetivo institucional, conforme a lineamientos académicos-técnicos, con fundamentos administrativos - financieros y organizacionales.

Este manual se desarrollará para los diferentes módulos que intervienen en los procesos de la Coordinación Financiera establecida por normativa.

En función de estos componentes la ejecución se propone para programar y justificar una fase de esta gestión de acuerdo con lo siguiente:

- ✓ Establecimiento de objetivos, alcance y direccionamiento de las actividades de la Coordinación Financiera
- ✓ Definiendo las políticas, guías, procedimientos, instructivos y a la aplicación de la normativa vigente para el área de análisis.
- ✓ Realizando la evaluación del sistema actual de la organización.
- ✓ Delimitando las responsabilidades en el proceso de la Coordinación Financiera y los lineamientos para la parte operativa y administrativa.
- ✓ Al gestionar los recursos y realizar el control de la utilización de estos.
- ✓ Definir el procedimiento para selección, vinculación y desvinculación del personal en el que se incluya el programa de inducción integral y la capacitación de las funciones en el puesto de trabajo, tomando en consideración la normativa para el sector al que pertenece la AME.
- ✓ Crear un sistema de información que interactúe de manera eficaz, acorde a las necesidades operativas de la Coordinación Financiera.
- ✓ Establecer una política generatriz de recomendaciones y la creación de subsistemas de información complementarios.

### **1.1.3. Justificación práctica**

El Manual de Proceso, MP, de la Coordinación Financiera debe adaptarse para que los funcionarios a cargo del reclutamiento de personal puedan aplicar los lineamientos que

en este se establezca como un estándar en la inducción – capacitación de la organización.

Al contar con un MP se procede a mejorar los procesos inherentes a la Coordinación Financiera como también cumplir con el fortalecimiento de los objetivos departamentales pudiendo aplicarse para otras áreas de la AME.

Los beneficios que ofrece un Manual de procesos son:

- Crear un proceso definido para el reclutamiento del personal, tomando en cuenta la selección, la vinculación, la inducción y de darse el caso la desvinculación, así como proporcionar las directrices para el desempeño de las funciones en cada puesto de trabajo en la Coordinación Financiera incluyendo en este proceso también a los directivos.
- Permite conocer y analizar el índice de rotación que sirve de apoyo para otros procesos como el de seguridad y salud ocupacional.
- Procurar la participación del personal para definir los perfiles de cada puesto de trabajo basados en la experiencia, responsabilidad, fallas y conocimientos.
- Proporcionar las herramientas para que las tareas del personal se hagan más fáciles de realizar y se evite perder tiempo en adiestramiento o reinducción en las funciones que se entregan el momento que una persona ha de posesionarse en el cargo.
- Equilibrar y constatar el cabal acatamiento de la rutina laboral, evitando cambios que afectan al personal y al desempeño de las actividades de la Coordinación Financiera.
- Cooperar para los procesos de auditoría y control interno
- Mejorar la eficiencia de los empleados, al difundir las responsabilidades de cada puesto de trabajo que están definidas en el MP.
- Controlar la asignación de actividades a cada cargo.
- Construir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

- Hacer que su praxis, puede sobre llevarse a pesar de los posibles cambios, en el personal directivo, como operacional quienes conformas los distintos módulos o departamentos de la AME.

Al poseer un Manual de Procesos estandarizado en la Coordinación Financiera se podrá consultar en forma permanente actividades y responsabilidades de sus integrantes, manteniendo el control de los procesos y obtener buenos resultados, tendiendo a la mejora continua.

#### **1.1.4. Objetivos**

##### **1.1.4.1. Objetivo general**

Diseñar un Manual de Procesos para la Coordinación Financiera de la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, recopilar datos con los empleados, sobre las actividades que se generan en cada puesto de trabajo, para que exista un adecuado funcionamiento que considere el o los posibles cambios, rotación de personal en la parte administrativa y a su vez la operativa.

##### **1.1.4.2. Objetivos Específicos**

- Identificar todos los procesos y clasificar su grado de criticidad en la gestión dentro de la Coordinación Financiera.
- Recopilar y elaborar un Manual de Procesos para la Coordinación Financiera, que permita que esta unidad pueda seguir funcionando pese a la alta rotación de personal.
- Estandarizar los procesos desarrollados en el área, promoviendo la mejora continua y definiendo un plan de implementación de los diseñados sin cambiar el alcance que tiene la Coordinación Financiera del AME

### **1.1.5. Principales efectos**

El manual de procedimientos define las responsabilidades con los siguientes objetivos:

- Velar por que las actividades del personal sigan los procedimientos secuenciales establecidos.
- Ayudar al uso adecuado de recursos al conocer bien las responsabilidades de cada empleado.
- Orientar para que los empleados puedan desarrollarse en un ambiente que contemple dirección lógica de actividades para evitar desavenencias.
- Cumplir con las funciones y obligaciones en un tiempo pertinente.

Cuando hay una guía para trabajar correctamente, se pueden crear registros, indicadores, metas y reglas, con lo que se permite conseguir el objetivo de servicio que tiene el área analizada.

Es pertinente recordar, que, al seleccionar personal, para un cargo se considera la experiencia y formación académica como parte de su evaluación, por lo que este factor hace positivo, el contar con nuevos argumentos para el desarrollo del manual de procedimientos; con ello la perspectiva de la mejora continua.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

### 2.1 Marco conceptual.

**Procesos:** Un proceso es una secuencia de acciones que se llevan a cabo para lograr un fin determinado. (Westreicher, 2019)

**Manual de Procesos:** Los manuales son una guía de instrucciones de todos los procedimientos de las actividades que las personas realizan en un área específica de una empresa. (Asanza Molina et al., 2016)

**Gestión Financiera:** es el conjunto de actividades que se realizan con el objetivo de administrar correctamente los recursos financieros con lo que cuenta una organización.

**Manual de puestos:** Este se encarga de marcar las funciones que se desarrollan en los diferentes puestos de la empresa, así como citar las características y las responsabilidades a cumplir. (Asanza Molina et al., 2016)

**Coordinación Financiera:** es la unidad administrativa que se encarga del control y optimización de los recursos económicos

**Valor del tiempo:** el tiempo es un recurso muy valioso que se lo debe ocupar correctamente para el desarrollo de las funciones y responsabilidades cumpliendo con la cadena de suministros dentro de la organización.

**Mejora continua:** comprende la habilidad de las empresas para mejorar sus procesos enfocados a la obtención de cambios positivos en sus productos y servicios. (García, 2020)

**GADs:** Gobiernos autónomos descentralizados.

**COOTAD:** Código Orgánico Organización Territorial Autonomía Descentralización

**MP:** Mapa de Procesos

**AME:** Asociación de Municipalidades Ecuatorianas

## **2.2 Bases teóricas.**

“Las nociones de calidad y procesos están presentes desde principios de la historia, en la etapa preindustrial o época artesanal, el hombre demandaba hacer las cosas a cualquier costo de manera asertiva, al procurar satisfacer con su trabajo su orgullo personal y al comprador. Para el artesano, el hecho de que su trabajo tuviera o no calidad dependía totalmente del cliente. La gestión de la calidad evoluciona a través de los años y unido a ello la gestión por procesos adquiere importancia para los empresarios y las organizaciones. Es a principios del siglo XX, que empresarios estadounidenses entre los que se destacan Taylor y Ford, introducen conceptos de forma empírica que se relacionan con la incorporación de la gestión a las organizaciones. Así surgen iniciativas destinadas a mejorar los procesos y los resultados de la fabricación de productos en serie”. (Ruiz-Fuentes et al., 2016)

En 1881 Frederick Taylor conocido como el padre de la dirección científica de trabajo, desarrolló importantes aportes en la selección de personal, planificación y control de la producción y estudió tiempos y movimientos. (Flores, 2018)

La administración es una actividad que se ha practicado desde la Antigüedad, ejemplos de esto los encontramos en los modos de organización de las familias y las tribus de las civilizaciones antiguas, en la manera en que los grupos de cazadores y los recursos de alimentos se coordinaban, o en los pasos que seguían para construir viviendas y templos. Una condición para que tales actividades se llevaran a cabo era contar con líderes que dirigían las operaciones, hoy a esos líderes los llamamos administradores. (Carballo Mendivil et al., 2017)

En el artículo publicado por Arturo Calderón el año 2017 en Cenincal se establece que: “Todo aquello que es repetitivo en su ejecución puede ser sistematizado para hacerlo de manera más eficiente y eficaz. Lo que se hace para integrar a un nuevo colaborador en la empresa es muy similar en los ámbitos empresariales, con independencia de que lo haga un departamento u otro o incluso un experto externo. Identificando los diferentes fases y pasos de la empresa se construye el "Mapa de Procesos", si todos ellos son de

ejecución repetitiva y que vale la pena formalizar (tradicionalmente se denominaba procedimental aquello que era entendido como un procedimiento, la forma especificada para llevar a cabo un proceso) han de sistematizarse o automatizarse. Al normalizar la ejecución de los procesos de la empresa, se aporta eficiencia (hacemos todo lo que hay que hacer y sólo eso) y eficacia (en gran medida hacemos predecible su resultado). En el ejemplo anterior, el respeto sistemático definido para la incorporación de un nuevo miembro hará que la probabilidad de su integración en la empresa sea alta". (Calderón, 2017)

"Un manual de procedimientos es un documento que brinda información respecto a las distintas operaciones que realiza una organización, empresa o un departamento específico de ella. Es preparado por la misma institución u organización donde es utilizado y presenta su información de forma detallada, ordenada, sistematizada y comprensible. Está diseñado como una herramienta administrativa de uso cotidiano, ya que permite orientar el desempeño del trabajador ante cualquier duda. Por otro lado, también es instrumento que facilita el control interno de la organización, ya que detalla las labores que se deben llevar a cabo." (Raffino, 2020)

### **2.3 Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema**

La gestión de procesos ayuda a la organización a identificar y mejorar los procesos que son parte esencial de la organización, de esta manera crea ambientes productivos con resultados satisfactorios en un tiempo determinado.

Una manual de procesos es una herramienta eficaz al momento de ejecutar la actividades y funciones diarias, crea una directriz que permite evaluar el desempeño diario a través de procesos estructurados acorde a las necesidades.

A continuación, en la Tabla 1 explicaremos algunas ventajas y desventajas:

**Tabla 2: Análisis de la utilidad de un Manual de Procesos**

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Estandariza los lineamientos institucionales con respecto a las expectativas y a las necesidades del cliente externo. Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes.</li><li>● Determina como está estructurada tanto la información como los recursos requeridos en el proceso.</li><li>● Facilitan la capacitación del personal ya que son lineamientos fáciles de socializarlos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Representa un cambio radical en la institución, lo que se convierte en algo complejo.</li><li>● Afecta algunos procesos ya que se tornan lentos y requieren más esfuerzos por parte del personal que los ejecuta.</li><li>● Pueden surgir problemas cuando dentro o fuera de la organización no existe una comunicación efectiva.</li></ul>

**Elaborado por: Miranda-Alvarez,2020**



## CAPÍTULO 3: MATERIALES Y METODOLOGÍA

Es oportuno indicar cuáles son las unidades que se someterán al análisis pormenorizado, luego de lo cual se establecerá la metodología de estudio.

### 3.1 Unidad de análisis

Constituyen las actividades requeridas para la creación de una Manual de Procesos de la Coordinación Financiera la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas a fin de contar con un respaldo técnico legal de los procesos del área para auditorías y distribución de responsabilidades además de indicar o señalar las responsabilidades y las sanciones.

#### 3.1.1. Estructura Orgánica

En relación con la entidad, la Coordinación Financiera pertenece a la Dirección Nacional Administrativa Financiera como se indica en el siguiente gráfico:

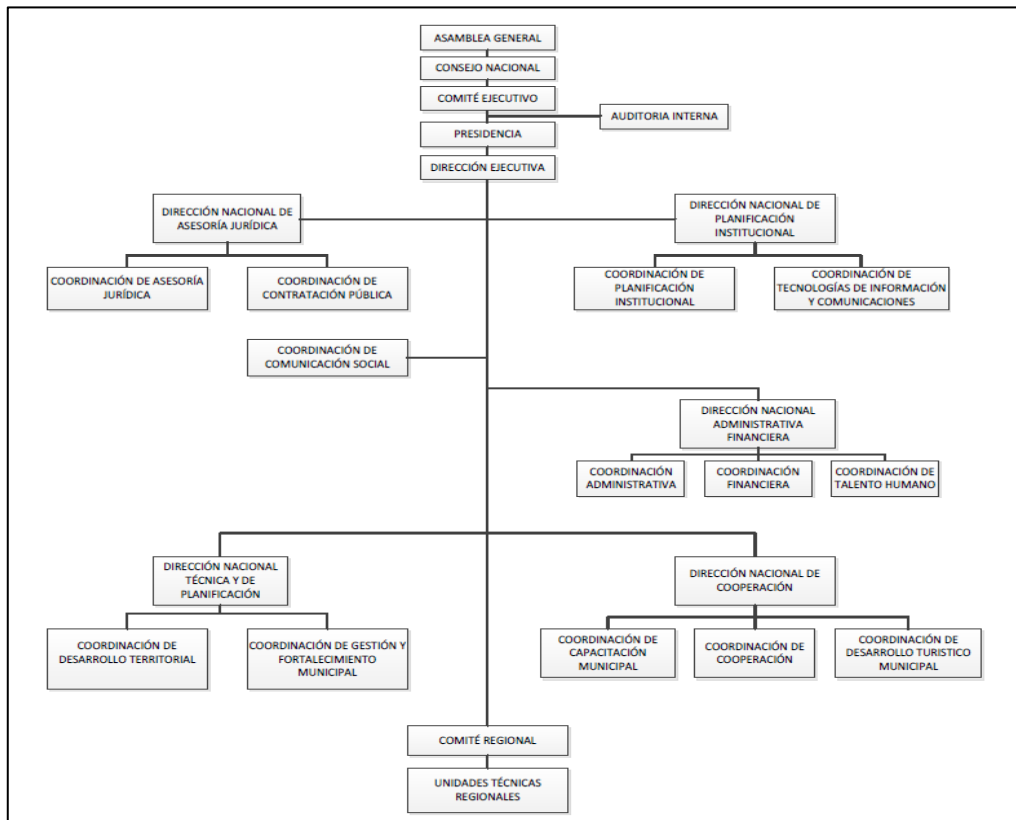


Gráfico 1.- Estructura Orgánica de la AME (AME, 2019)

### **3.1.2. Coordinación Financiera**

En la documentación de la AME (2017), se establece que “La Misión de la Coordinación Financiera es Administrar los recursos financieros de la institución con eficiencia y transparencia, generando metodologías e instrumentos técnicos enmarcados en la Ley, garantizando una gestión de calidad brindando un servicio y asistencia especializada para AME”.

- **Productos y servicios:**

La Coordinación Financiera de AME es una unidad que participa con el manejo del presupuesto en la ejecución de diferentes proyectos u obras de los GADs.

En consecuencia, dentro de su organización se analizará los procesos y puestos de trabajo como: tesorería, coordinación financiera, contabilidad, presupuestos y control previo.

### **3.2. Población**

La población es finita ya que "*(...) el número de valores que la componen tiene un fin. (...)*" (López, 2019)

La Coordinación Financiera está compuesta por once puestos de trabajo.

### **3.3. Selección de la muestra**

En el presente estudio no es necesario la selección de la muestra ya que los once puestos de trabajo van a ser sujetos de estudio porque se trata de una población finita, y esto aportará a obtener información más pronta y acertada para la toma de decisiones.

### **3.4. Métodos para emplear.**

El método empleado es el Hipotético-Deductivo, permitirá establecer: que la parte teórica y la recopilación de la información generen un sentido claro a los objetivos

planteados juntamente con las técnicas de recolección de datos contribuye al modelamiento de procesos para la CF (Coordinación Financiera)

### **3.5. Identificación de las necesidades de información. Fuentes primarias o secundarias**

Las fuentes primarias: se consideran los Procesos de AME, registros oficiales, normas legales, estatuto orgánico por procesos, instructivo de pagos, manual de fondos de caja chica y fondo rotativo, instructivo de viáticos y manual de puestos de trabajo.

Las fuentes secundarias: se consideran libros, tesis, artículos de investigación relacionados con la creación de un manual de procesos financieros.

### **3.6. Técnicas de recolección de datos ¿Cuáles y para qué?**

Encuesta o cuestionario del puesto de trabajo: se realizará una encuesta a cada uno de los funcionarios de la coordinación financiera a fin de determinar sus actividades, funciones y responsabilidades. Ver [ANEXO 1](#)

### **3.7. Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información.**

#### **3.7.1. Formularios de Google**

Mediante esta herramienta se planificarán encuestas para conocer las actividades de cada puesto de trabajo, admite el concebir eventos, enviar un cuestionario, hacer preguntas o recopilar otros tipos de información de forma fácil y eficiente.

Esta herramienta despliega datos ordenados estadísticamente que ayuda a interpretar la información de manera amplia y oportuna.

Se obtiene una hoja de Excel desde el formulario, que sintetiza el análisis e interpretar los resultados.

### **3.7.2 Bizagi, model:**

Es una herramienta informática para modelación de procesos, que permitirá interrelacionar cada proceso con sus respectivas actividades, documentos que se generan y entregan con la finalidad de cumplir adecuadamente sus funciones, este sistema nos ayudara a registrar y ordenar los procesos que se van a incluir dentro del manual que se propone, siendo de fácil comprensión para el usuario final, de igual manera de los futuros colaboradores.

## CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados (encuesta/entrevista).

Como se indicó anteriormente, se planteó dos medios de recolección de datos para los puestos de trabajo.

El primero fue la encuesta dirigida a los funcionarios de la Coordinación Financiera, empleando la herramienta Formularios de Google, a fin de obtener información de si existe la necesidad institucional de contar con un Manual de Procesos en el área.

Para el diseño de los procesos se empleó el programa Bizagi, que permite registrar y ordenar los procesos que se van a incluir dentro del manual que se propone, siendo de fácil comprensión para el usuario final, de igual manera de los futuros colaboradores.

#### 4.1.1. Recolección de Datos

##### 4.1.1.1. Encuestas con el Cuestionario de Puestos de Trabajo

Se realiza el análisis de los puestos de trabajo en la Coordinación Financiera de AME, para este análisis se empleará un formulario Google, y sus resultados están a continuación:

#### 1. Nombre del cargo

**Tabla 2. Datos pregunta 1**

Nombre del cargo	Total
Asistente financiero	5
Analista de presupuestos 3	2
Analista de presupuestos 1	1
Analista de contabilidad 3	1
Analista de contabilidad 1	1
Analista de tesorería 3	1
<b>Total</b>	<b>11</b>

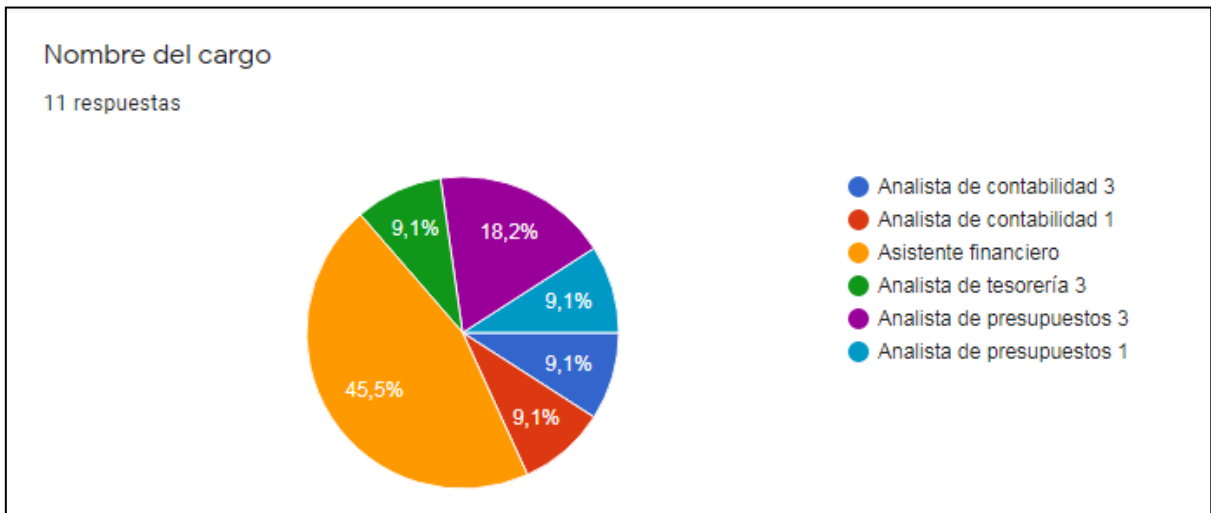


Figura 2. Pregunta 1 de encuesta (Miranda-Alvarez,2020)

**Análisis:** En la Coordinación Financiera de AME existe un total de 11 puestos de trabajo de los cuales 5 (46%) son asistentes financieros, 2 (18%) son analistas de presupuestos 3, 1 (9%) es analista de presupuestos 1, 1 (9%) es analista de contabilidad 3 y por ultimo 1 (9%) es analista de tesorería 3; por lo tanto podemos definir que la carga laboral en esta unidad es elevada por lo cual necesitan mayor personal de apoyo, por esta razón debemos enfocarnos en el modelamiento de procesos para estos cargos que tienen mayor participación y actividad de control.

## 2. Definición de manual de funciones.

**Tabla 3. Datos pregunta 2**

<b>Si</b>	5
<b>No</b>	6
<b>Total</b>	<b>11</b>

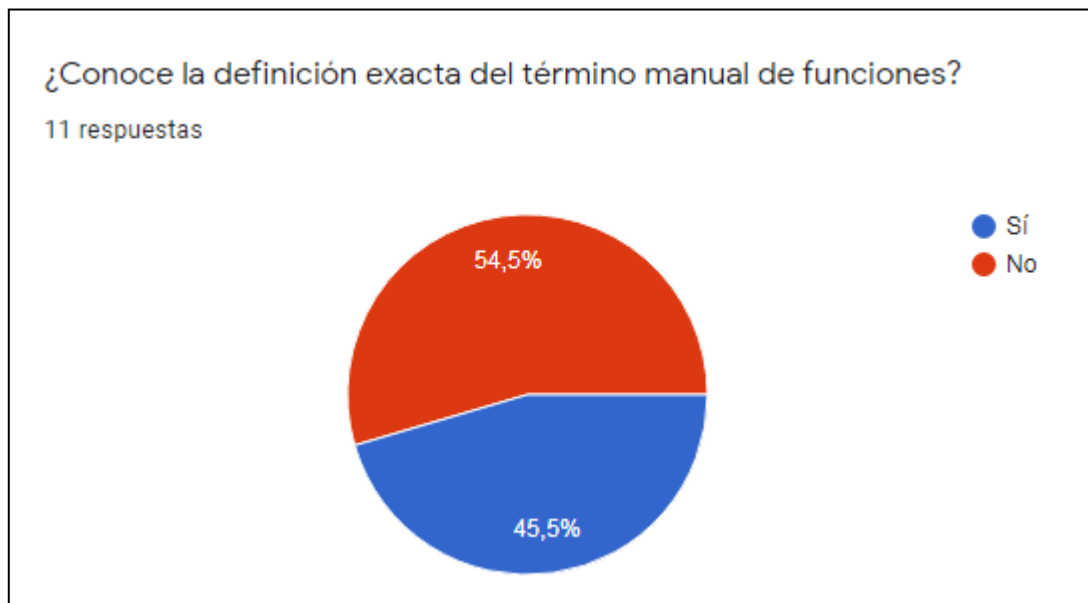


Figura 3. Pregunta 2 de encuesta (Miranda-Alvarez,2020)

**Análisis:** En la Coordinación Financiera de AME, el 55% del personal no conoce la definición exacta del término manual de funciones. Por lo cual se puede evidenciar falta de conocimiento en este tema.

**3. ¿Considera usted que es necesario el diseño de un manual de funciones?**

**Tabla 4. Datos pregunta 3**

<b>Si</b>	10
<b>No</b>	1
<b>Total</b>	<b>11</b>

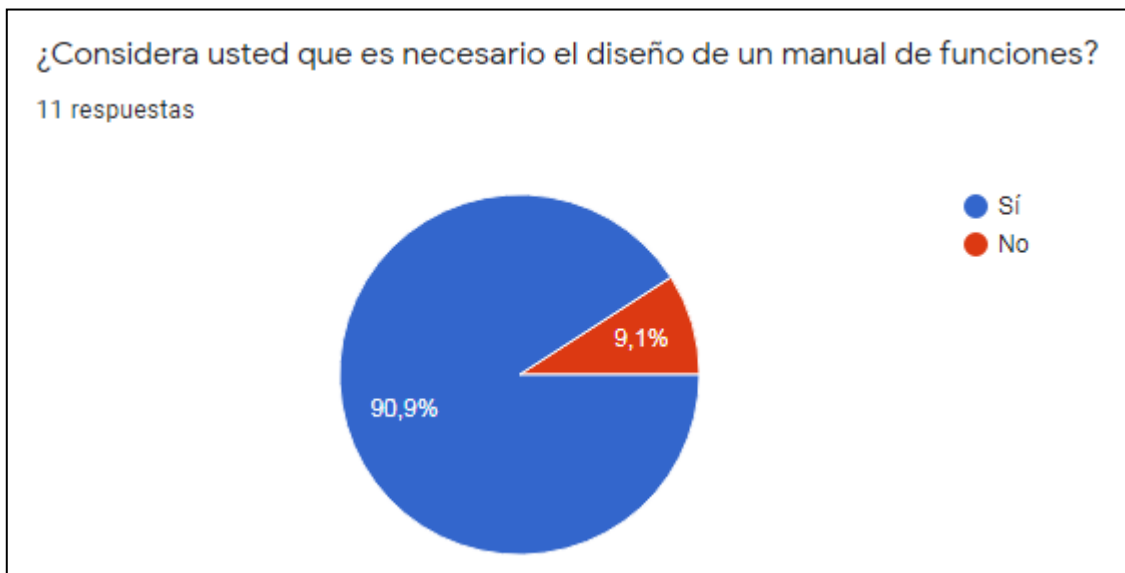


Figura 4. Pregunta 3 de encuesta (Miranda-Alvarez,2020)

**Análisis:** En la Coordinación Financiera de AME, el 91% piensa que es necesario el diseño de un manual de funciones, de esta manera permitiría un correcto flujo de los procesos sin interrupciones.

**4. ¿Conoce con detalle cuáles son sus funciones?**

**Tabla 5. Datos pregunta 4**

<b>Si</b>	<b>5</b>
<b>No</b>	<b>6</b>
<b>Total</b>	<b>11</b>



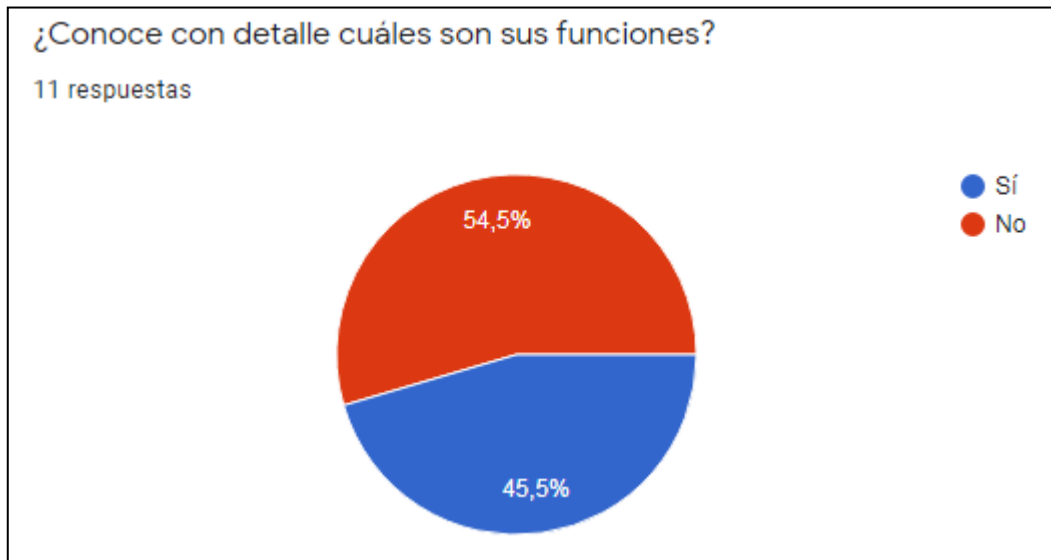


Figura 5. Pregunta 4 de encuesta (Miranda-Alvarez,2020)

**Análisis:** En la Coordinación Financiera de AME el 55% del personal no conoce cuáles son sus funciones, lo que es causal de retrasos en el flujo de pago y en demás procesos del resto de unidades.

**5. ¿Considera usted que la inducción le da la confianza para realizar bien sus actividades?**

**Tabla 6. Datos pregunta 5**

<b>Si</b>	<b>8</b>
<b>No</b>	<b>3</b>
<b>Total</b>	<b>11</b>

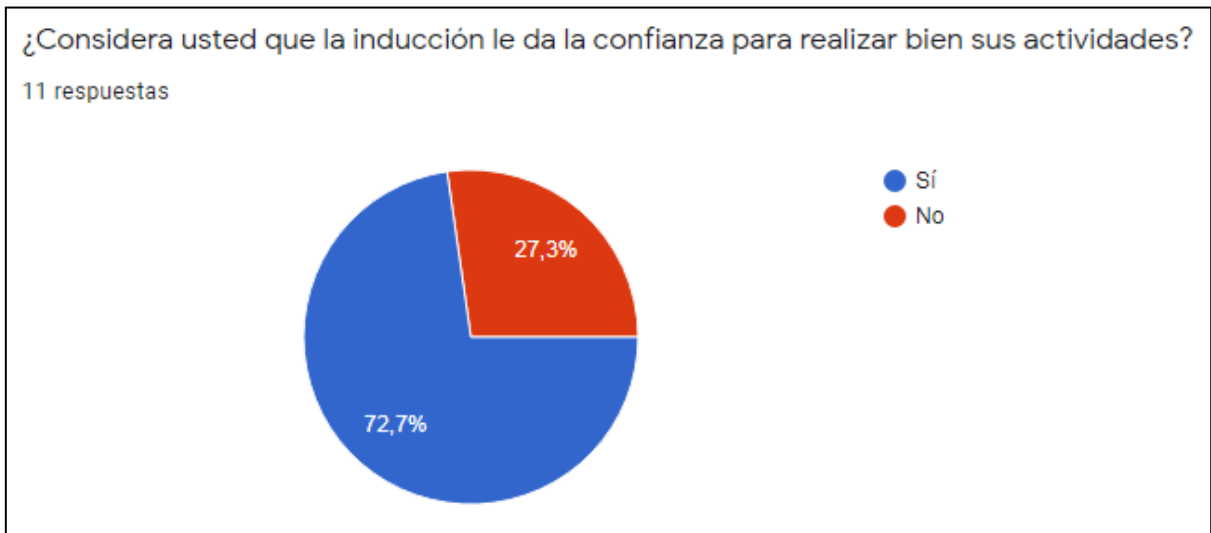


Figura 6. Pregunta 5 de encuesta (Miranda-Alvarez,2020)

**Análisis:** En la Coordinación Financiera de AME el 73% observa que la inducción le da confianza para realizar bien sus actividades, lo que evitaría incurrir en reiterados errores.

**6. En el momento en el que el ingreso a la empresa ¿Se le dieron instrucciones específicas sobre el cargo?**

**Tabla 7. Datos pregunta 6**

<b>Si</b>	<b>1</b>
<b>No</b>	<b>10</b>
<b>Total</b>	<b>11</b>



Figura 7. Pregunta 6 de encuesta (Miranda-Alvarez,2020)

**Análisis:** En la Coordinación Financiera de AME, al 91% del personal no se le dieron instrucciones específicas sobre el cargo, lo que causa que en desarrollo de este existan equivocaciones.

**7. En el momento en el que el ingreso a la empresa se le indico ¿Cuáles iban a ser sus funciones?**

**Tabla 8. Datos pregunta 7**

<b>Si</b>	2
<b>No</b>	9
<b>Total</b>	<b>11</b>



Figura 8. Pregunta 7 de encuesta (Miranda-Alvarez,2020)

**Análisis:** En la Coordinación Financiera de AME, el 82% representa al personal que no conto con inducción de sus funciones al ingresar a la empresa, sin contar con la suficiente información para el seguimiento de los procesos esto produce retraso en las entregas de pagos y otros requerimientos de las diferentes unidades que conforman AME.

**8. ¿Cometió algunos errores en su trabajo realizado al momento de su ingreso?**

**Tabla 9. Datos pregunta 8**

<b>Si</b>	11
<b>No</b>	0
<b>Total</b>	<b>11</b>

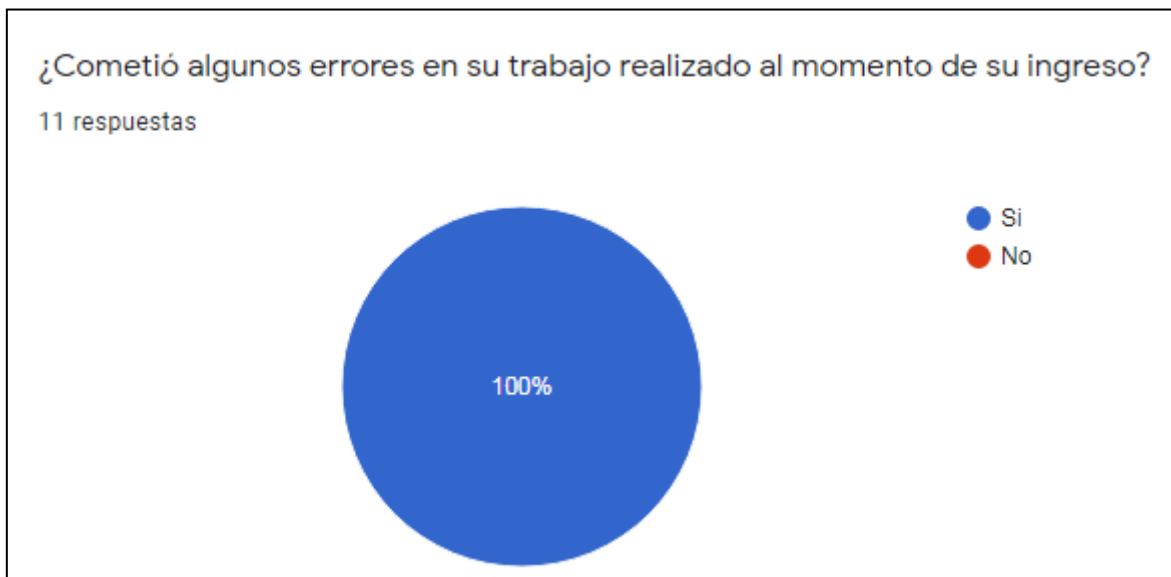


Figura 9. Pregunta 8 de encuesta (Miranda-Alvarez,2020)

**Análisis:** En la Coordinación Financiera de AME, el 100% cometió errores en el trabajo realizado en el momento de su ingreso, lo que denota una falta de conocimiento o preparación para ejercer sus funciones.

**9. ¿En alguna ocasión ha realizado actividades que no corresponden a su carga?**

**Tabla 10. Datos pregunta 9**

<b>Si</b>	11
<b>No</b>	0
<b>Total</b>	<b>11</b>

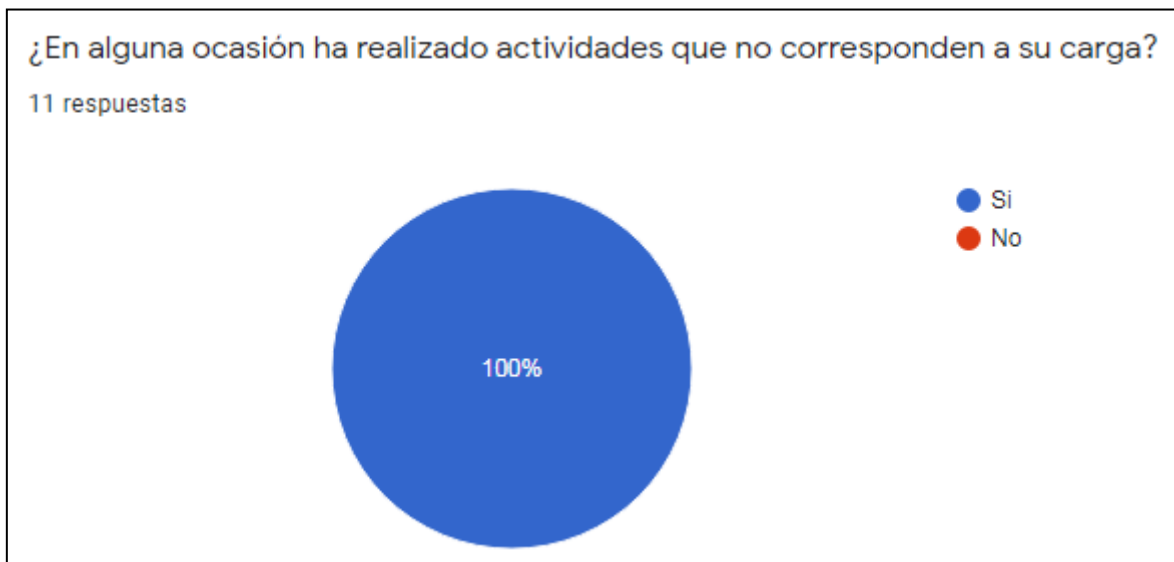


Figura 10. Pregunta 9 de encuesta (Miranda-Alvarez,2020)

**Análisis:** En la Coordinación Financiera de AME, el 100% indico haber realizado actividades que no corresponden a su carga, lo que comprende incorrecta distribución de funciones y una falta de planificación.

**10. ¿Alguna vez ha tenido un sentido restringido o limitado en el desarrollo de sus funciones, al igual que a sus compañeros de trabajo?**

**Tabla 11. Datos pregunta 10**

Si	11
No	0
<b>Total</b>	<b>11</b>



Figura 11. Pregunta 10 de encuesta (Miranda-Alvarez,2020)

**Análisis:** En la Coordinación Financiera de AME, el 100% ha contado con un sentido restringido de sus funciones, lo que es provocado por la falta de un instructivo que regule los procesos que se desarrollan dentro de la unidad.

**11. ¿Conoce el diagrama de flujos de los procesos que usted lleva a cargo?**

**Tabla 12. Datos pregunta 11**

<b>Si</b>	<b>6</b>
<b>No</b>	<b>5</b>
<b>Total</b>	<b>11</b>

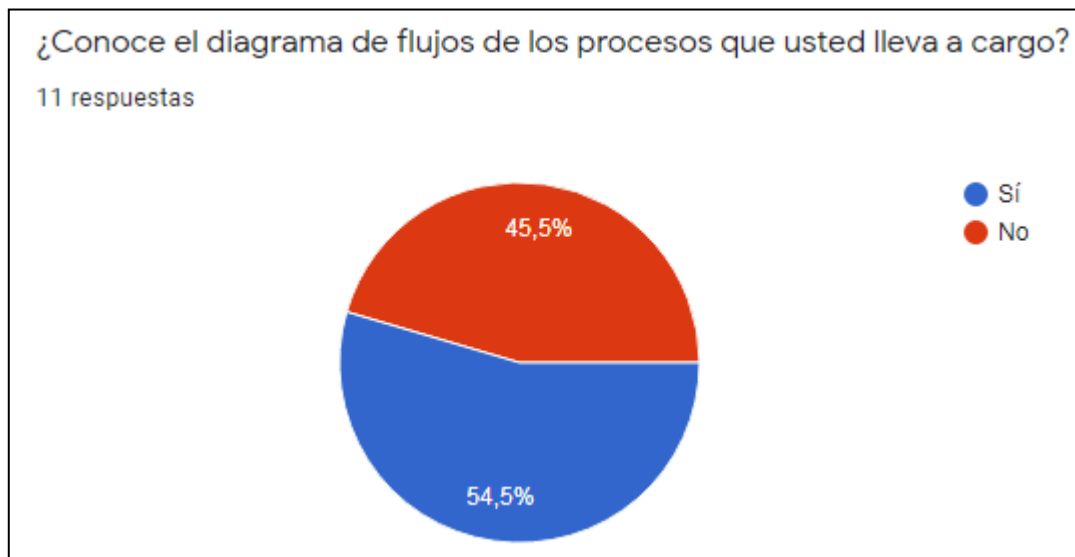


Figura 12. Pregunta 11 de encuesta (Miranda-Alvarez,2020)

**Análisis:** En la Coordinación Financiera de AME, el 55% del personal conoce el diagrama de flujo de los procesos que lleva a cargo, sin embargo, el porcentaje que desconoce de esto es considerable ascendiendo al 45%

**12. ¿Considera que no es posible cumplir con sus funciones en algunos momentos?**

**Tabla 13. Datos pregunta 12**

<b>Si</b>	10
<b>No</b>	1
<b>Total</b>	<b>11</b>



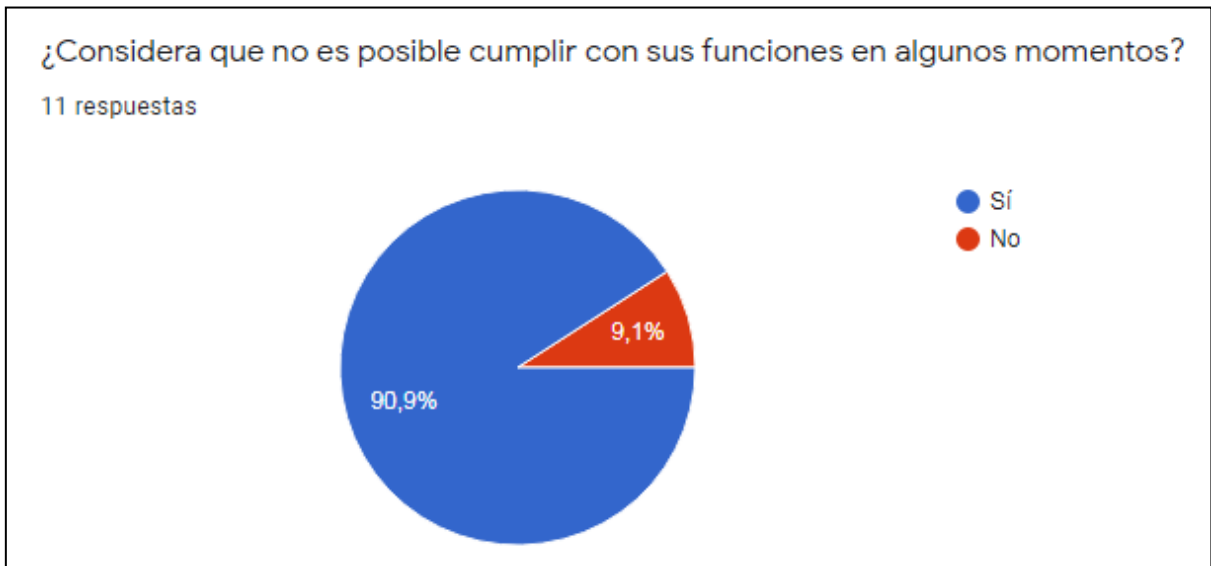


Figura 13. Pregunta 12 de encuesta (Miranda-Alvarez,2020)

**Análisis:** En la Coordinación Financiera de AME

**13. ¿Le han correspondido tareas de otros trabajadores (sobrecarga laboral)?**

**Tabla 14. Datos pregunta 13**

<b>Si</b>	11
<b>No</b>	0
<b>Total</b>	11

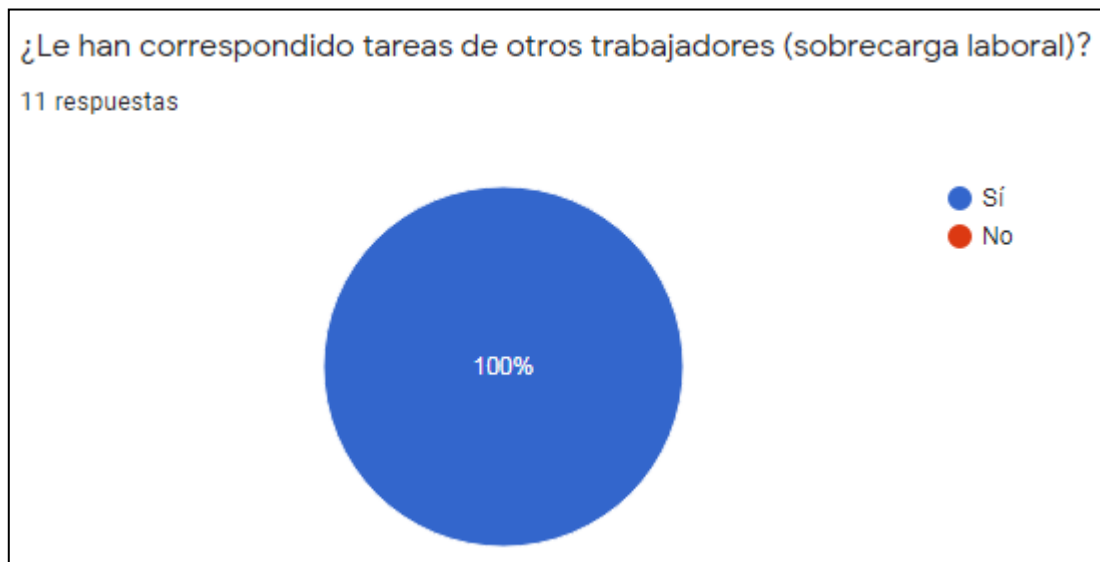


Figura 14. Pregunta 13 de encuesta (Miranda-Alvarez,2020)

**Análisis:** En la Coordinación Financiera de AME, al 100% le ha correspondido realizar tareas de otros trabajadores, lo que causa un trabajo incorrecto, no entregado a tiempo y denota la falta de personal.

**14. ¿En algún momento su trabajo se ha retrasado por falta de colaboración de sus compañeros?**

**Tabla 15. Datos pregunta 14**

<b>Si</b>	11
<b>No</b>	0
<b>Total</b>	<b>11</b>

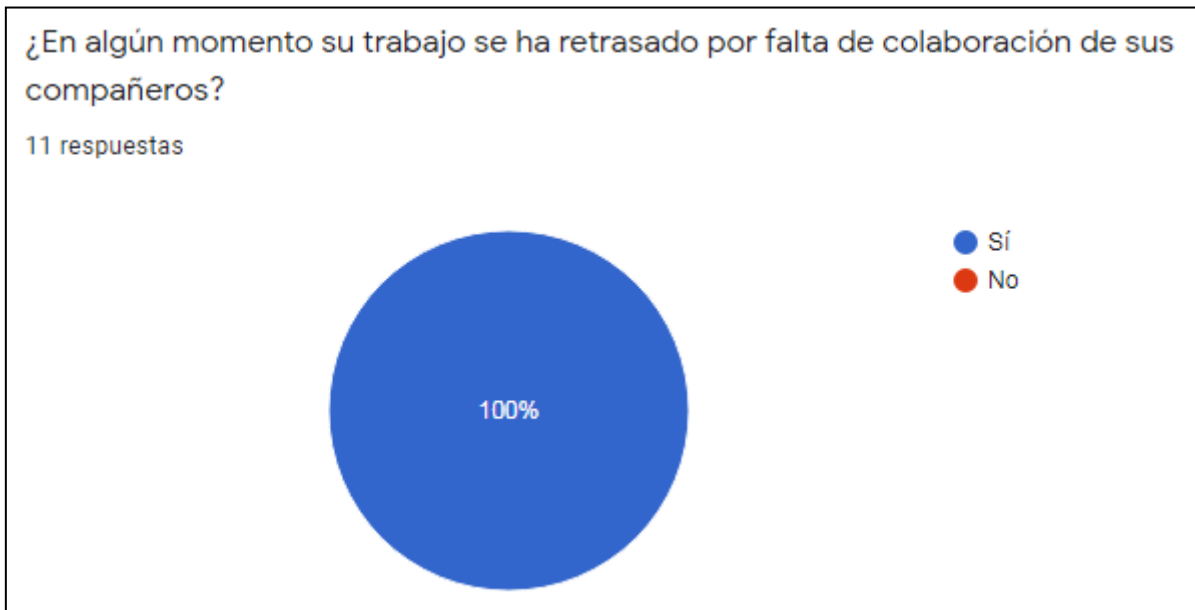


Figura 15. Pregunta 14 de encuesta (Miranda-Alvarez,2020)

**Análisis:** En la Coordinación Financiera de AME, el 100% indica que en algún momento sus tareas se han retrasado por falta de colaboración de sus compañeros, llegando al mismo criterio del análisis realizado en la **Figura 13** en el cual mencionamos que existe falta de personal por esa razón esto no permite entregar el trabajo a tiempo cumpliendo con los tiempos establecidos.

**15. ¿Los trabajadores temporales tienen la suficiente formación e información que les permite trabajar de forma clara y concisa?**

**Tabla 16. Datos pregunta 15**

<b>Si</b>	<b>1</b>
<b>No</b>	<b>10</b>
<b>Total</b>	<b>11</b>



Figura 16. Pregunta 15 de encuesta (Miranda-Alvarez, 2020)

**Análisis:** En la Coordinación Financiera de AME, el 91% indica que los trabajadores temporales no tienen la suficiente formación e información, lo que conlleva un desconocimiento de sus funciones.

**16. ¿Las relaciones con los compañeros son jerárquicas o funcionales?**

**Tabla 17. Datos pregunta 16**

Jerárquicas	9
Funcionales	2
<b>Total</b>	<b>11</b>



Figura 17. Pregunta 16 de encuesta (Miranda-Alvarez,2020)

**Análisis:** En la Coordinación Financiera de AME, el 82% indica que las relaciones son jerárquicas, contando con una estructura piramidal, es decir, siempre estarán reportando a un jefe inmediato.

**17. ¿Considera que los procesos de pagos se retrasan a menudo?**

**Tabla 18. Datos pregunta 17**

Sí	11
No	0
<b>Total</b>	<b>11</b>

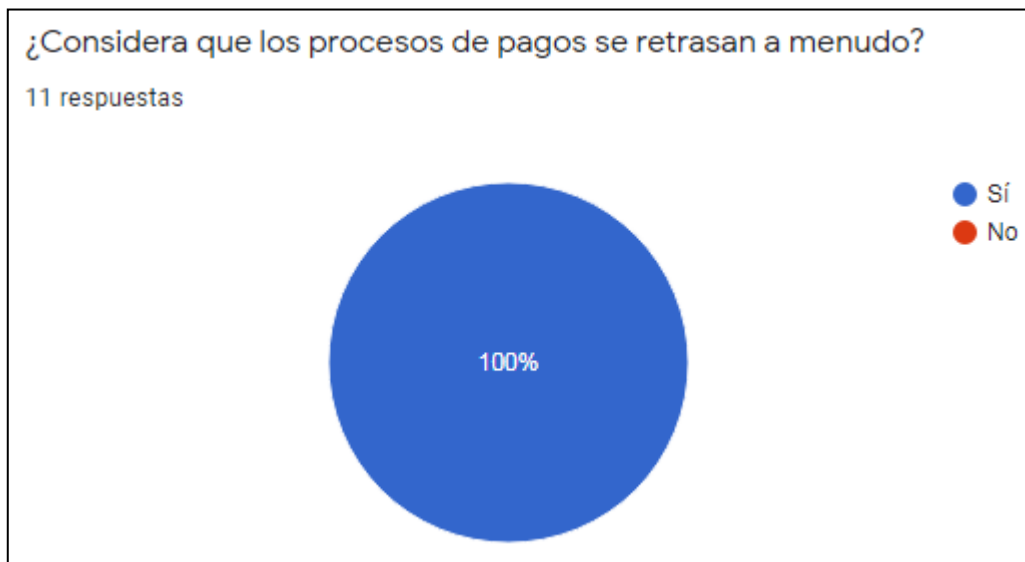


Figura 18. Pregunta 17 de encuesta (Miranda-Alvarez,2020)

**Análisis:** En la Coordinación Financiera de AME, el 100% de los procesos de pago se retrasan a menudo, indicando una falta de coordinación entre las actividades y los procesos.

**18. ¿Considera que las demás coordinaciones desconocen el flujo a seguir para levantar un proceso, proyecto, producto nuevo?**

**Tabla 19. Datos pregunta 18**

Sí	11
No	0
<b>Total</b>	<b>11</b>



Figura 19. Pregunta 18 de encuesta (Miranda-Alvarez,2020)

**Análisis:** En la Coordinación Financiera de AME, el 100% de los departamentos desconocen el flujo a seguir para levantar un procesos, proyecto o producto nuevo, esto a causa de la alta rotación de personal.

**19. ¿Considera que los jefes inmediatos no conocen el flujo de procesos internos y externos?**

**Tabla 20. Datos pregunta 19**

Sí	11
No	0
<b>Total</b>	<b>11</b>

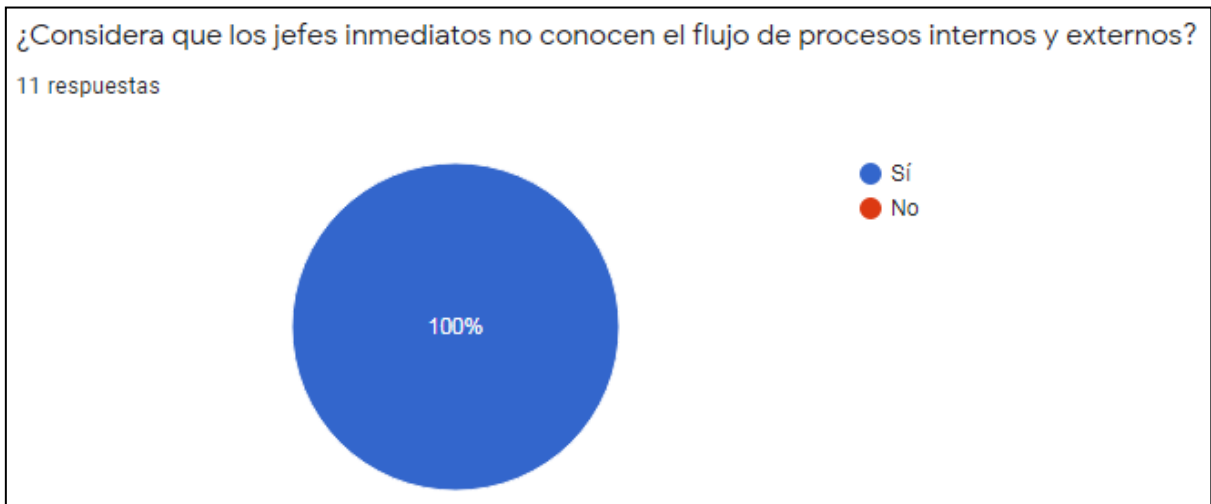


Figura 20. Pregunta 19 de encuesta (Miranda-Alvarez,2020)

**Análisis:** En la Coordinación Financiera de AME, el 100% determina que los jefes inmediatos no conocen el flujo de procesos internos y externos, esto se produce por la alta rotación de personal ya que los jefes inmediatos ejecutan su cargo por un corto tiempo y al no contar con un manual de procesos existen diferentes criterios al manejo de procedimientos en relación con el personal entrante y saliente.

**20. ¿Considera que el trabajo se retrasa a causa de jefes inmediatos (firmas de responsabilidad, autorizaciones, devoluciones)?**

**Tabla 21. Datos pregunta 20**

Sí	11
No	0
<b>Total</b>	<b>11</b>





Figura 21. Pregunta 20 de encuesta (Miranda-Alvarez,2020)

**Análisis:** En la Coordinación Financiera de AME, el 100% establece que el trabajo se retrasa a causa de jefes inmediatos, evidenciando un embotellamiento de procesos en cada una de las áreas.

**21. ¿Considera que las Unidades Técnicas Regionales desconocen los procesos y requisitos para realizar un pago?**

**Tabla 22. Datos pregunta 21**

Sí	11
No	0
<b>Total</b>	<b>11</b>

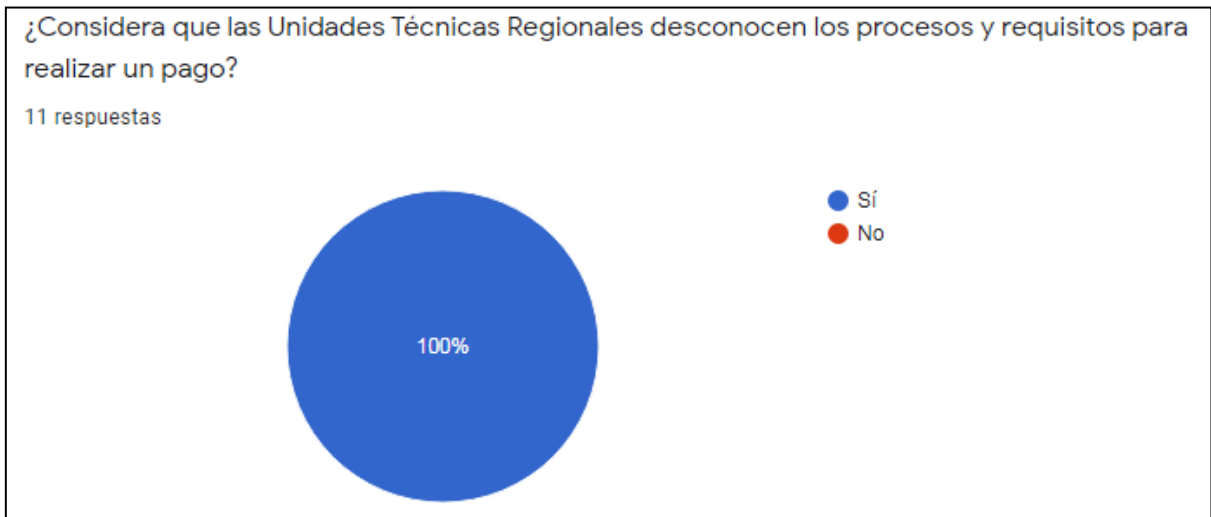


Figura 22. Pregunta 21 de encuesta (Miranda-Alvarez,2020)

**Análisis:** En la Coordinación Financiera de AME, 100% determina que las Unidades Técnicas Regionales desconocen los procesos y requisitos para realizar un pago, relacionándolo con **la Figura 21** al tener una alta rotación de personal.

**22. ¿Qué conocimientos requiere para su cargo?**

**Tabla 23. Datos pregunta 22**

Idiomas	0
Computación	7
Comercialización	1
Tributario	9
Dominio de las normas y leyes vigentes	10
Contabilidad	9
Administración pública	11
Archivo	7

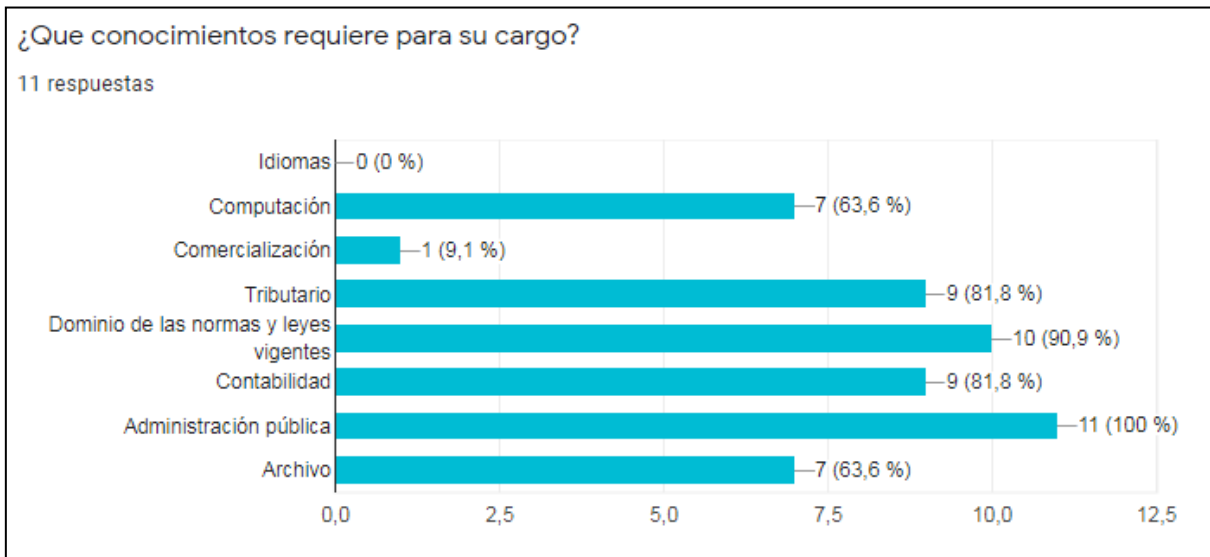


Figura 23. Pregunta 22 de encuesta (Miranda-Alvarez,2020)

**Análisis:** En la Coordinación Financiera de AME, más del 50 % del personal manifiesta que para ejercer su cargo es necesario tener conocimientos de computación, tributación, leyes y normas vigentes, contabilidad, administración pública y archivo.

### 23. Bajo su cargo tiene que supervisar a:

**Tabla 24. Datos pregunta 23**

1 persona	2
Más de una persona	1
Nadie	8
<b>Total</b>	<b>11</b>

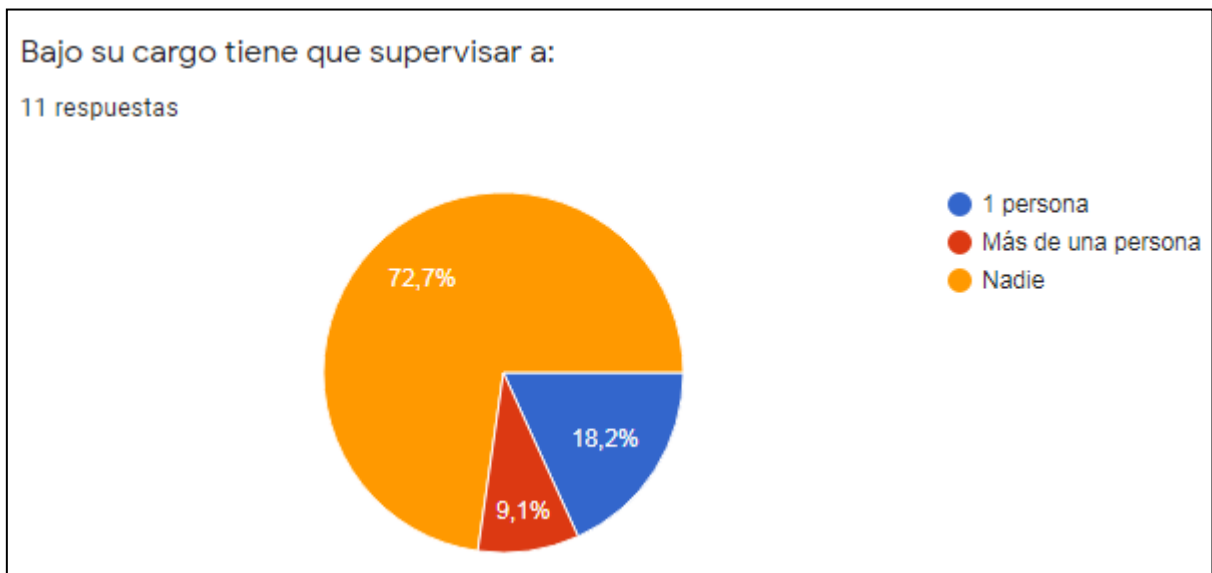


Figura 24. Pregunta 23 de encuesta (Miranda-Alvarez,2020)

**Análisis:** En la Coordinación Financiera de AME, el 73% son personal de operativo que no cuenta con personas a cargo.

## 4.2. Propuesta Metodológica

### 4.2.1. Premisas o supuestos

Para la implementación de la propuesta metodológica y tecnológica, deben contar con personal calificado en las áreas de control previo, contabilidad, tesorería y presupuestos, para que se realicen de manera eficaz el desempeño de los procesos en el tiempo establecido, para de esta manera mejorar la gestión dentro de la Coordinación Financiera de AME. Para poder realizar el análisis del caso y diseñar un proceso se requiere información de cada puesto de trabajo, el mismo que fue recolectado en las encuestas realizadas.

### 4.2.2. Objetivo de la propuesta metodológica

Describir de manera sistemática, la solución que se brindara para que en el Departamento de Coordinación Financiera AME, se realicen funciones estandarizadas evitando duplicidad de funciones y conflictos de orden administrativo - financiero.

#### **4.2.3. Objeto de la propuesta**

Analizar en la Coordinación Financiera de la AME los puestos de trabajo para conocer la problemática que existe en las actividades diarias que se realizan en este departamento, así posteriormente implementarlo en otros departamentos.

#### **4.2.4. Responsables de la implementación y control**

Posterior a la aprobación del Manual de procesos por parte de la máxima autoridad, en el caso de esta institución el Comité Ejecutivo; se procederá a socializarlo tanto a la Coordinación Financiera, que será la encargada de ejecutar el Manual y controlar el desempeño y eficiencia del área conforme a su implementación, así como también a las demás áreas a fin de dar a conocer los documentos habilitantes requeridos para cada proceso.


#### **4.2.5. Fases para su puesta en práctica**

**Fase 1.** Realizar el Diagrama de flujo de los procesos precontractuales y contractuales hasta que lleguen a la Coordinación financiera para el requerimiento, existen casos excepcionales que no cuentan con procesos precontractuales, los mismos que también deberán estar considerados en el diagrama de flujo según su naturaleza como se muestra en el **ANEXO 2**.

**Fase 1.** Identificar las principales actividades de los diferentes cargos y realizar diagramas utilizando la herramienta Bizagi como se muestra en el **ANEXO 3**.

**Fase 2.** Identificar los procesos a través de entrevistas a cada cargo: esto nos ayuda a conocer las actividades que realizan cada uno de los funcionarios de la Coordinación financiera de AME entre ello podemos encontrar formatos de documentos habilitantes, finalidad de los mismos, restricciones que se presentan al desarrollar estas funciones, medios que se utilizan para la entrega de documentos y sanciones por incumplimiento mediante el cual se desarrollarán fichas de procesos como la que se detalla en la **Tabla 25** que se encuentra a continuación:

**Tabla 25. Ficha de procesos**

	<b>ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES ECUATORIANAS</b>	<b>Código:</b>	
	<b>Nombre_del_proceso</b>	<b>Versión:</b>	<b>Página:</b>
<b>FICHA DE PROCESO</b>			
<b>Objeto:</b>			
<b>Responsable:</b>			
<b>Tiempo establecido por proceso:</b>			
<b>Partes interesadas:</b>			
<b>Documentos habilitantes:</b>			
<b>Controles:</b>			
<b>Registros en el sistema SIGAME:</b>			
<b>Indicador:</b>			
<b>Descripción de actividades:</b>			

**Elaborado por: Miranda-Alvarez,2020**

**Fase 3.**Elaborar un diagrama de caracterización donde se utilizará la información recopilada en la Fase 1.

**Fase 4.**Realizar el modelamiento de los procesos conforme la información encontrada en las fases anteriores, para esto utilizaremos el programa Bizagi donde colocaremos todos los insumos obtenidos de los procesos de la Coordinación Financiera de la AME, esto nos servirá para elaborar el manual de procesos del área antes mencionada.

**Fase 5.** Solicitar la revisión y autorización por parte de la máxima autoridad, en esta institución es el Comité Ejecutivo que evaluará la implementación de la propuesta dentro de la Coordinación Financiera de la AME.

**Fase 6.** Realizar la socialización y capacitación de la propuesta a los funcionarios de la Coordinación Financiera y de las áreas requirentes.

**Fase 7.** Realizar el seguimiento de la implementación de la propuesta y de ser el caso realizar las correcciones pertinentes.

### 7.1.1 Indicadores de evaluación

**Tabla 26. Indicadores de evaluación**

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Indicador</b>	<b>Resultado</b>
Procesos gestionados	$\frac{\text{Total de procesos gestionados}}{\text{Total de procesos ingresados}} \times 100$	Representa el porcentaje de procesos atendidos con relación a su total dentro de un periodo determinado.
Políticas complicadas	$\frac{\text{Nº de políticas cumplidas}}{\text{Nº de políticas institucionales}} \times 100$	Representa el porcentaje de cumplimiento de políticas cumplidas, con relación a las políticas institucionales.
Capacitación	$\frac{\text{Nº de Capacitacion asistidas}}{\text{Nº de capacitaciones planificadas}} \times 100$	Representa el porcentaje de capacitaciones recibidas.
Rotación de personal	$\frac{\text{Nº de despidos de CF}}{\text{Nº total de empleados de CF}} \times 100$	Representa el porcentaje de rotación de personal dentro de un periodo específico.

Procesos devueltos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de procesos con observaciones}}{\text{N}^\circ \text{ de ingresados}} \times 100$	Representa el porcentaje de procesos que han sido devueltos por no cumplir con los requisitos legales.
Sistemas de información financiera	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de personal satisfecha con los sistemas de informacion financiera de la Coordinacion financiera de AME}}{\text{N}^\circ \text{ total de empleados de la Coordinacion financiera de AME}} \times 100$	Representa el porcentaje de aceptación del sistema de información financiera.

**Elaborado por: Miranda-Alvarez,2020**



## **CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. Conclusiones**

- La propuesta define analizar no solo las funciones de los puestos de trabajo sino también revisar otros temas como el clima laboral, interrelación entre los puestos de trabajo y definir las actividades de cada uno.
- En la encuesta se pudo observar que el personal no tiene establecidas sus funciones, falta un proceso adecuado de inducción y se demuestra la inestabilidad en el puesto de trabajo debido a su alta rotación.
- Al no contar con la suficiente información para el seguimiento de los procesos se concluye que esta situación produce retraso en las entregas de pagos y otros requerimientos de las diferentes unidades que conforman AME.
- Se identificó la necesidad institucional de contar con un Manual de procedimientos que contribuya a la mejora continua de la Coordinación Financiera.
- Los procesos que se han identificado en el área se deben desarrollar de manera operativa y administrativa, a fin de que se estandarice las actividades de cada uno de los funcionarios.

### **5.2. Recomendaciones**

- Establecer y la puesta en marcha de una propuesta metodológica para optimizar las condiciones expuestas.
- Analizar la propuesta de este proyecto para expandir a otros departamentos y unidades técnicas regionales.
- Realizar un plan de capacitación a fin de tener una actualización continua en materia legal.
- Socializar el manual de puestos institucional en el cual se indica las actividades a realizar de cada uno de los funcionarios según el cargo.
- Establecer otras directrices de análisis y proporcionar variables para la mejora continua

- En consecuencia, a la sobrecarga laboral es importante implementar un plan de actividades y asignarlas al personal de manera equitativa.
- Constatar la efectividad del sistema de información financiera, comprobando la veracidad de los registros y adecuado control.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y NETGRÁFICAS

- AME. (2019). *Asociación de Municipalidades Ecuatorianas*.  
<https://ame.gob.ec/institucion/mision-y-vision/>
- Asanza Molina, M. I., Miranda Torres, M. M., Ortiz Zambrano, R. M., Martínez, J., & Espín, A. (2016). Manual de procedimiento en la empresa. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/manual.html>
- Calderón, A. (2017). *Administración por procesos*. Cenincal.  
<https://cenincal.com/administracion-por-procesos/>
- Carballo Mendivil, B., Arellano-González, A., & Rios Vazquez, N. (2017). *Análisis y diseño de procesos Una metodología con enfoque de madurez organizacional*.
- Flores, E. (2018). *Los procesos para la toma de decisiones*. (E. Administrativa (ed.)).
- García, M. (2020). *Propuesta para el mejoramiento de procesos que permitan optimizar la gestión de compras en la planta industrial de roscado de tubería con y sin costura en la empresa Tenaris Ecuador, en el cantón Mejía* (Vol. 1).
- López, J. (2019). *Población estadística*.  
<https://economipedia.com/definiciones/poblacion-estadistica.html>
- Raffino, M. (2020). *Manual de Procedimientos*. <https://concepto.de/manual-de-procedimientos/>
- Ruiz-Fuentes, D., Almaguer-Torres, R. M., Torres-Torres, I. C., & Hernández Peña, A. M. (2016). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. In *XXII* (Ciencias H).
- Westreicher, G. (2019). *Proceso*. Economipedia.  
<https://economipedia.com/definiciones/proceso.html>

## CAPITULO 5: ANEXOS

### ANEXO 1: ENCUESTA DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

15/9/2020

Encuesta Asociación de Municipalidades Ecuatorianas - Coordinación Financiera

#### Encuesta Asociación de Municipalidades Ecuatorianas - Coordinación Financiera

\*Obligatorio

1. Nombre del cargo \*

Marca solo un óvalo.

- Analista de contabilidad 3
- Analista de contabilidad 1
- Asistente financiero
- Analista de tesorería 3
- Analista de presupuestos 3
- Analista de presupuestos 1

#### Conocimientos de términos

2. ¿Conoce la definición exacta del término manual de funciones? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

3. ¿Considera usted que es necesario el diseño de un manual de funciones? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

#### Inducción al puesto

[https://docs.google.com/forms/d/1OHYaP7pkLwN-7fOIV95It\\_8WbuPh2IPBX5d3OtyCwA/edit](https://docs.google.com/forms/d/1OHYaP7pkLwN-7fOIV95It_8WbuPh2IPBX5d3OtyCwA/edit)

1/6

4. ¿Conoce con detalle cuáles son sus funciones? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

5. ¿Considera usted que la inducción le da la confianza para realizar bien sus actividades? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

6. En el momento en el que el ingreso a la empresa ¿Se le dieron instrucciones específicas sobre el cargo? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

7. En el momento en el que el ingreso a la empresa se le indico ¿Cuáles iban a ser sus funciones? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

8. ¿Cometió algunos errores en su trabajo realizado al momento de su ingreso? \*

Marca solo un óvalo.

- Si  
 No

### Puesto de trabajo

9. ¿En alguna ocasión ha realizado actividades que no corresponden a su carga? \*

Marca solo un óvalo.

- Si  
 No

10. ¿Alguna vez ha tenido un sentido restringido o limitado en el desarrollo de sus funciones, al igual que a sus compañeros de trabajo? \*

Marca solo un óvalo.

- Si  
 No

11. ¿Conoce el diagrama de flujos de los procesos que usted lleva a cargo? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No

12. ¿Considera que no es posible cumplir con sus funciones en algunos momentos? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

13. ¿Le han correspondido tareas de otros trabajadores (sobrecarga laboral)? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

14. ¿En algún momento su trabajo se ha retrasado por falta de colaboración de sus compañeros? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

#### Otros Aspecto importantes

15. ¿Los trabajadores temporales tienen la suficiente formación e información que les permite trabajar de forma clara y concisa? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Si  
 No

16. ¿Las relaciones con los compañeros son jerárquicas o funcionales? \*

*Marca solo un óvalo.*

Jerárquicas

Funcionales

17. ¿Considera que los procesos de pagos se retrasan a menudo? \*

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

18. ¿Considera que las demás coordinaciones desconocen el flujo a seguir para levantar un proceso, proyecto, producto nuevo? \*

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

19. ¿Considera que los jefes inmediatos no conocen el flujo de procesos internos y externos? \*

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

20. ¿Considera que el trabajo se retrasa a causa de jefes inmediatos (firmas de responsabilidad, autorizaciones, devoluciones)? \*

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No



21. ¿Considera que las Unidades Técnicas Regionales desconocen los procesos y requisitos para realizar un pago? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No

22. ¿Que conocimientos requiere para su cargo? \*

Selecciona todos los que correspondan.

- Idiomas  
 Computación  
 Comercialización  
 Tributario  
 Dominio de las normas y leyes vigentes  
 Contabilidad  
 Administración pública  
 Archivo

### Supervisión y responsabilidad

23. Bajo su cargo tiene que supervisar a: \*

Marca solo un óvalo.

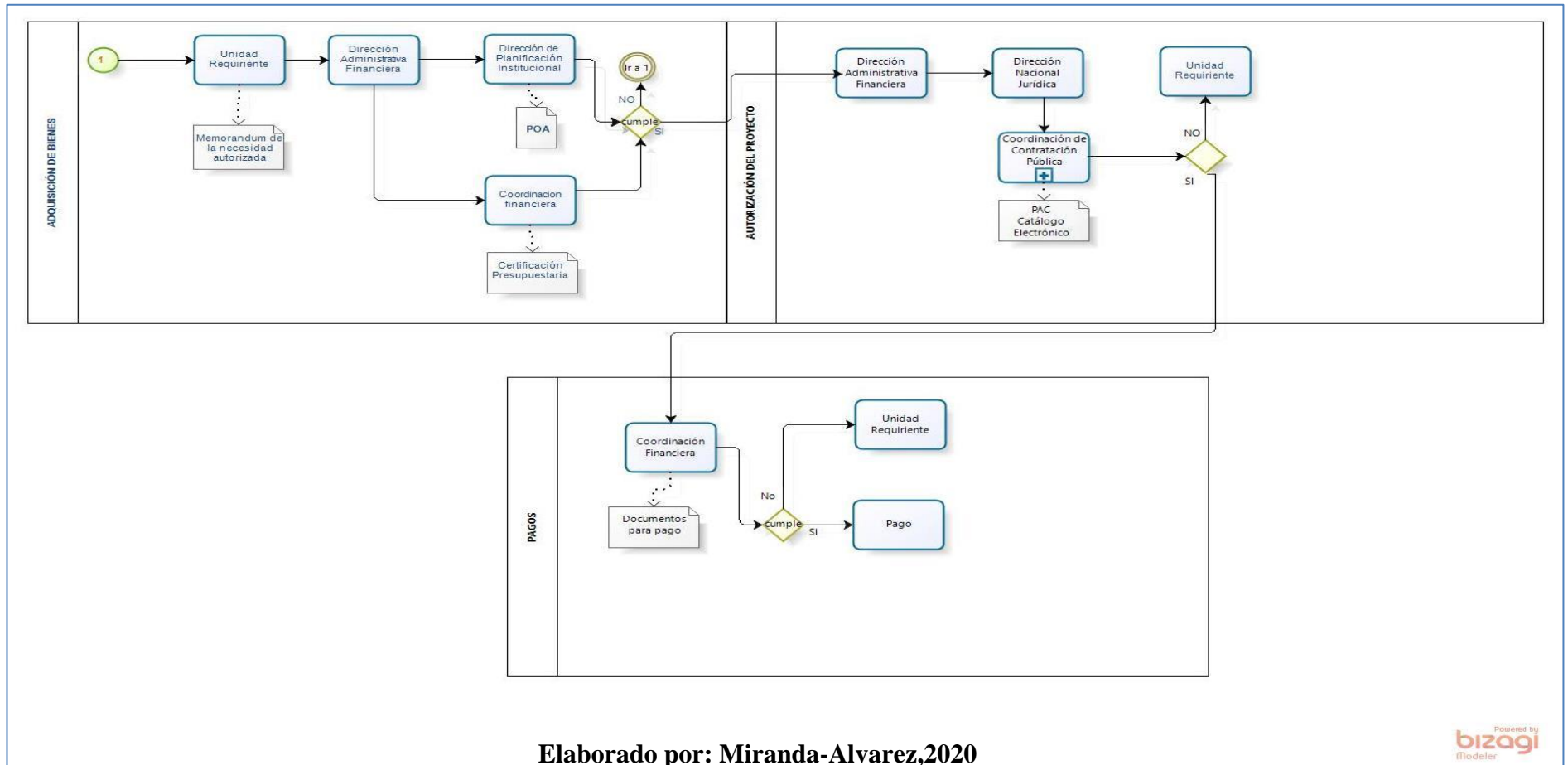
- 1 persona  
 Más de una persona  
 Nadie

---

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

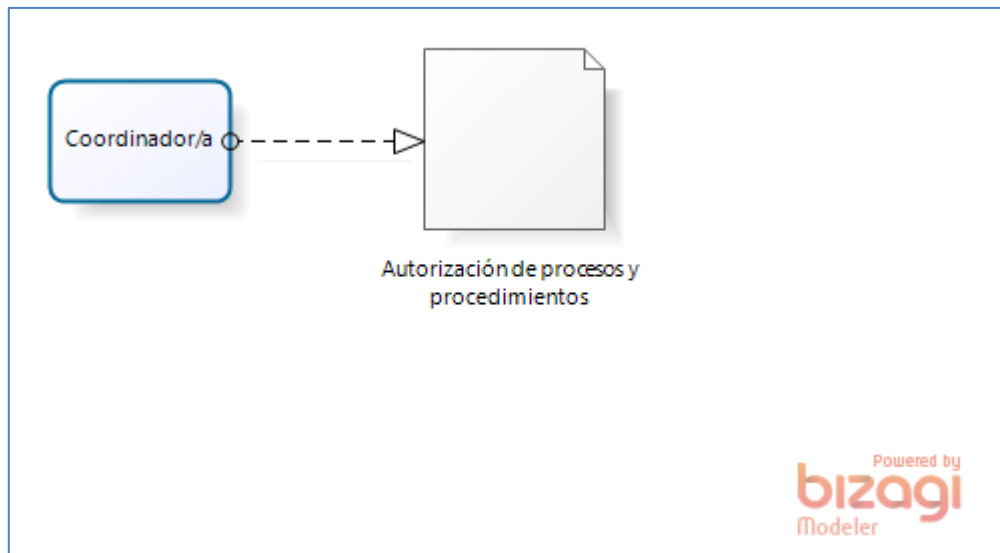
## ANEXO 2: Diagrama de Procesos de la Coordinación Financiera de la AME.



Elaborado por: Miranda-Alvarez,2020

### ANEXO 3: Funciones principales de los cargos de la Coordinación financiera de la AME

#### Coordinador/a Financiero



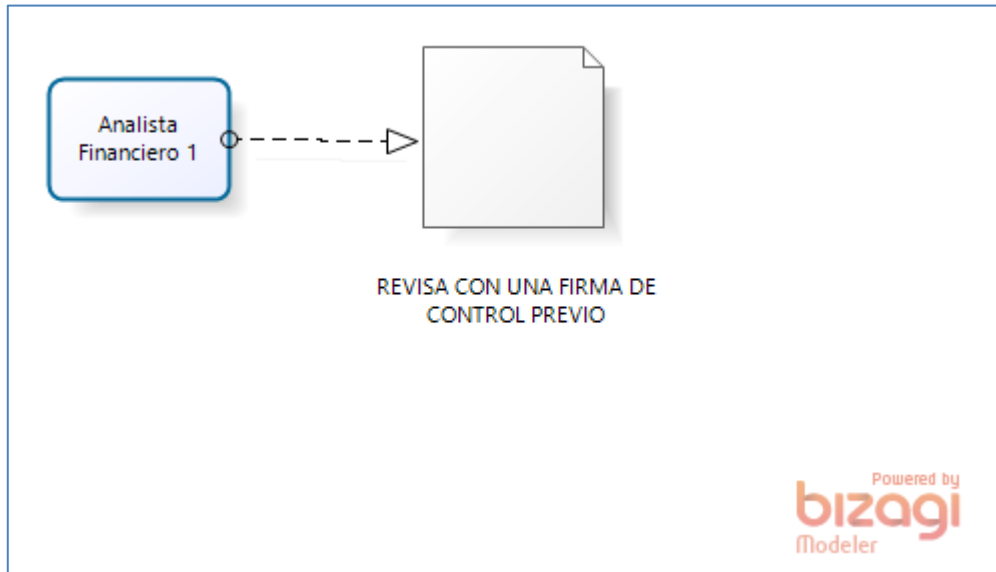
Elaborado por: Miranda-Alvarez,2020

#### Analista de Presupuesto 3



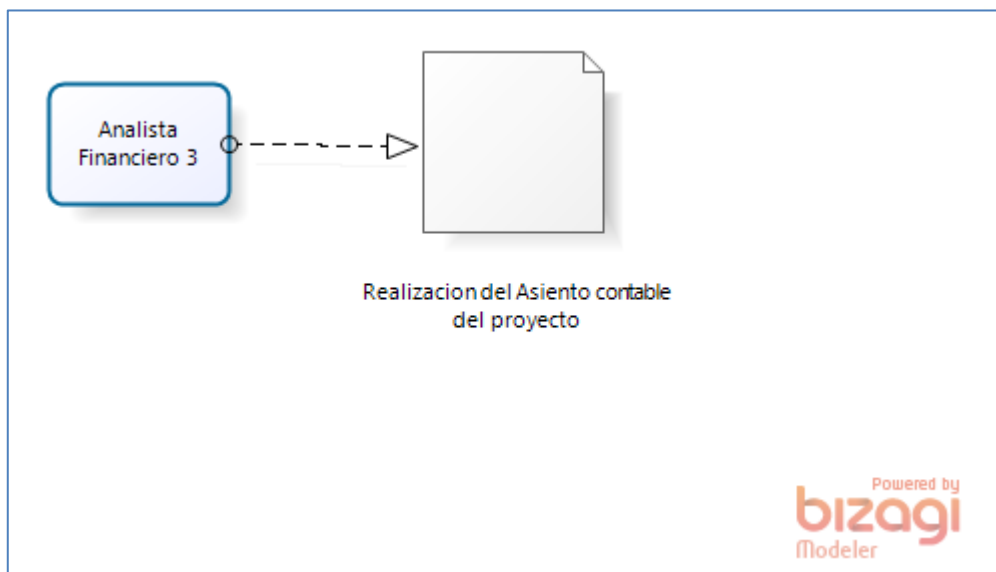
Elaborado por: Miranda-Alvarez,2020

### Analista Financiero 1



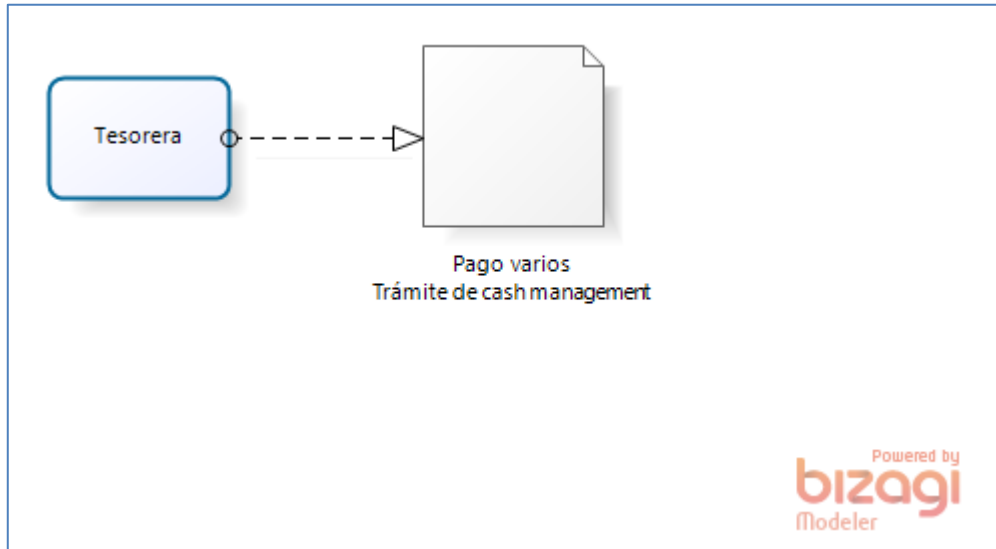
Elaborado por: Miranda-Alvarez,2020

### Analista Financiero 3



Elaborado por: Miranda-Alvarez,2020

### Analista de Tesorería 3



Elaborado por: Miranda-Alvarez,2020