



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Modelo de Gestión para la Dirección Administrativa Financiera de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones E.P, sucursal Loja para el año 2017.

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTOR: Duque Minga, Fernando Xavier

DIRECTORA: Landacay Torres, Mireya del Cisne, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2017



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NC-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Loja, septiembre del 2017

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister

Mireya del Cisne Landacay Torres

DOCENTE DE LA TITULACION

De mi consideración:

El presente trabajo titulación: Modelo de Gestión para la Dirección Administrativa-Financiera de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones E.P, sucursal Loja para el año 2017 realizado por Fernando Xavier Duque Minga, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, septiembre del 2017

f) _____

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Fernando Xavier Duque Minga declaro ser el autor del presente trabajo de titulación: Modelo de Gestión para la Dirección Administrativa-Financiera de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones E.P, sucursal Loja para el año 2017, de la Titulación de Ingeniero en Administración de Empresas, siendo la Mgs. Mireya del Cisne Landacay Torres directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

F:.....

Autor: Fernando Xavier Duque Minga

C.I.: 1103718746

DEDICATORIA

Este trabajo que he realizado con mucha dedicación y esfuerzo lo dedico con mucho cariño a mi adorada madre Ligia Beatriz y a mis queridos hermanos Pablo David y Cristian Andrés, quienes me han apoyado incondicionalmente a lo largo de mi vida, tanto personal como profesional.

AGRADECIMIENTO

Primeramente, agradezco a Dios ya que sin el nada es posible, gracias a sus bendiciones y la colaboración entrañable de mi familia y amigos este trabajo pudo llegar a ser completado.

De una manera especial quiero otorgar un agradecimiento sincero a la Mgs. Mireya Landacay quien ha compartido sus conocimientos de forma desinteresada en beneficio de mi preparación profesional.

INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I: Aspectos generales de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones EP., sucursal Loja.....	5
1.1. Reseña histórica.....	5
1.1.1. Base legal de la entidad.....	6
1.1.2. Ley Orgánica de empresas públicas.....	7
1.1.3. Regulación de las telecomunicaciones en el Ecuador.....	8
1.2. Misión y Visión de la CNT EP.....	10
1.2.1. Objetivos generales de la CNT EP.....	10
1.2.2. Actividad productiva de la CNT EP.....	11
1.3. Organigrama estructural del CNT EP.....	12
CAPÍTULO II: Antecedentes generales de la Dirección Administrativa-Financiera.....	15
2.1. Generalidades.....	15
2.1.1. Definición e importancia de la dirección administrativa-financiera.....	15
2.2. Aspectos legales y reglamentos internos.....	15
2.2.1. Políticas contempladas en la Ley Orgánica de administración financiera y control.....	16
2.2.2. Políticas generales de la dirección administrativa-financiera.....	16
2.2.2.1. Políticas de la gerencia financiera.....	18
2.1.3.2. Políticas de la gerencia administrativa.....	20
CAPÍTULO III: Manual de procesos administrativos y contables.....	23
3.1. Definición de manual de procesos.....	23
3.1.1. ¿Qué se persigue con los manuales de procesos?.....	25
3.1.2. Principios del manual.....	25
3.1.3. Técnicas de obtención de información.....	26
3.1.4. Componentes de un manual de procesos.....	27
3.1.4.1. Flujogramas.....	28

CAPÍTULO IV: Planteamiento de acciones a ejecutarse en las áreas de la Dirección Administrativa-Financiera de la CNT EP sucursal Loja	31
4.1. Análisis FODA de la Dirección Administrativa-Financiera de la CNT EP sucursal Loja	31
4.2. Diagnóstico actual de la Dirección Administrativa-Financiera de la CNT EP sucursal Loja.....	33
4.2.1. Análisis del personal de la Dirección Administrativa-Financiera de la CNT EP sucursal Loja.	33
4.2.2. Análisis de la infraestructura, equipos y materiales de la Dirección Administrativa-Financiera de la CNT EP sucursal Loja.	35
4.2.3. Identificación de los procesos a emplear.	35
4.3. Propuesta y plan de trabajo	36
4.3.1. Identificación de los procesos a emplear.	37
4.3.2. Del área financiera.	39
4.3.3. Del área administrativa.	62
4.3.4. Indicadores de gestión planteados.	74
CONCLUSIONES.....	76
RECOMENDACIONES.....	78
BIBLIOGRAFÍA.....	79
ANEXOS.....	81

RESUMEN

Este trabajo ha sido elaborado con dos objetivos principales, por un lado, la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos a lo largo de la vida académica y por otra parte para poder colaborar con una institución en el mejoramiento de sus procesos administrativos y financieros, lo cual lleva a un perfeccionamiento de toda su cadena productiva. Inicialmente se abordan definiciones relacionadas al tópico principal, que en este caso son los procesos administrativos, también se habla sobre temas relacionados a la actualidad de las telecomunicaciones en el Ecuador, ya que la empresa objeto de estudio pertenece a este segmento de mercado. Finalmente se presenta una propuesta de trabajo que tiene como pieza fundamental un manual de procesos administrativos y financieros que ayude a la empresa a mejorar su accionar diario.

PALABRAS CLAVES: manual, procesos, telecomunicaciones, modelo de gestión, CNT, políticas, procedimientos.

ABSTRACT

This work has been developed with two main objectives, first the practical application of the knowledge acquired throughout the academic life in business administration, and on the other hand to collaborate with an institution in improving its administrative and financial processes, which leads to an improvement of the entire production chain. Initially related to the main topic definitions, which in this case are administrative processes, also speaking on topics related to telecommunications today in Ecuador, as the company under study belongs to this market segment addressed. Finally a work proposal is presented, which a manual of administrative and financial processes how main proposal, finding help the company improve their daily actions is presented.

KEYWORDS: manual, processes, telecommunications, management model, CNT, politics, procedure

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación denominado: “*Modelo de Gestión para la dirección administrativa-financiera de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones E.P., sucursal Loja para el año 2017*”, ha sido elaborado con dos objetivos macros, primeramente se busca poner en práctica todo el legajo de conocimientos adquiridos durante la vida universitaria en la rama de la administración de empresas y al mismo tiempo poder colaborar en la organización y mejora de los procesos de una gran empresa ecuatoriana, lo cual promueve una relación de ganar-ganar entre las dos partes, ya que la empresa se hace acreedora a una consultoría gratuita y el investigador obtiene experiencia profesional en el campo del desarrollo y eficiencia de procesos administrativos.

Tal como se mencionó anteriormente esta propuesta busca otorgar soluciones y mejoras a los procesos administrativos-financieros de la sede lojana de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, que es una empresa estatal, la cual se dedica a proveer a todo el territorio nacional de servicios de telecomunicaciones, como: telefonía fija, telefonía móvil, internet fijo y móvil, así como televisión satelital. El colaborar con esta organización de gran envergadura otorga positiva y formativa experiencia profesional, requisito fundamental en la vida de cualquier profesionista. Se debe recordar que este trabajo está dirigido específicamente al departamento administrativo-financiero de la CNT-Loja y buscará mejorar los procesos de esta área, tomando en cuenta que esta área se encuentra interconectada con las demás por lo tanto se buscó la mayor cantidad de sinergia posible entre todos los departamentos involucrados.

El objetivo primordial que se busca alcanzar con este trabajo es presentar una propuesta de diseño de un modelo de gestión para el departamento antes mencionado, a más de ello se busca conocer la situación actual y clasificar los procesos vigentes del departamento. La metodología empleada en este trabajo inicia basada en conocer la situación actual por medio de recolectar información por parte del investigador valiéndose de las técnicas de la observación y entrevistas personales con los miembros del departamento; para luego proponer un manual de procesos sistematizado en base a los requerimientos propuestos por el mismo jefe administrativo-financiero de la sucursal.

El trabajo se desarrolla en cuatro capítulos, en el primero de ellos se abordan todos los datos pertinentes de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones EP., se hace una breve reseña histórica de esta organización y de las telecomunicaciones en general, también se ofertan varios datos informativos de la empresa, se abordan temas de legislación para empresas públicas ecuatorianas y algunos organigramas organizacionales que indican la estructura de la corporación. Dentro del segundo capítulo se hace un enfoque de reconocimiento de la dirección administrativa-financiera, ya que esta es el área a la cual se dirigirá el estudio, se presentan

definiciones básicas del tema y todas las políticas que como organización la CNT EP., emplea en temas administrativos y financieros para su normal desempeño, en otras palabras, se aportan todos los datos específicos del departamento.

Dentro del capítulo tres de este trabajo se incursiona en los conceptos e ideas de lo que es y lo que conlleva un manual de procesos, los objetivos, los gráficos y modelos, son algunos de los temas que servirán como base para la propuesta que se presenta en el capítulo siguiente. Finalmente, en el capítulo cuatro se muestra, primeramente, un análisis de la situación actual que enfrenta la dirección administrativa-financiera de la CNT EP., de la ciudad de Loja; para luego ofrecer una propuesta de modelo de gestión que tiene como base principal un manual de procesos que han sido escogidos tanto por el investigador como por el jefe de departamento. Se espera que dicho modelo sirva como puntal para el mejoramiento de la calidad de trabajo en esta área y por consiguiente en toda la sucursal.

Luego de ello se pueden encontrar las conclusiones y recomendaciones del caso, que se dan en base a los hallazgos encontrados a lo largo del proceso investigativo. El autor del presente trabajo final espera que los contenidos aquí evidenciados sirvan para sus propósitos y puedan en un futuro ser usados como base para nuevas y más profundas investigaciones.

CAPÍTULO I.
ASPECTOS GENERALES DE LA CORPORACION NACIONAL DE
TELECOMUNICACIONES E.P, SUCURSAL LOJA.

1.1 Reseña histórica de la institución.

Para iniciar el presente trabajo de titulación, en este capítulo se procederá a detallar toda la información para poder conocer a profundidad todas las instancias y características de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, entidad pública de la cual es objeto esta investigación.

La historia de las telecomunicaciones en el Ecuador nace en el año de 1972 con la creación de la “Ley Básica de Telecomunicaciones” con la cual se procedió a la fusión de las empresas: telecomunicaciones del Norte y del Sur, la Cables y Radio del Estado y la Dirección Nacional de Telecomunicaciones. Con esta fusión se procedió a formalizar el Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones IETEL, el cual estaba adscrito al ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones. IETEL operó durante veinte años las telecomunicaciones del Ecuador, ofreciendo los servicios de telefonía fija local, nacional e internacional, télex, telegrafía y alquiler de circuitos, Gomezjurado, et al (2014).

Para el año de 1994 se crea la Empresa Estatal de Telecomunicaciones EMETEL S.A., bajo la regulación de la nueva “Ley Especial de Telecomunicaciones” y de la recién creada Superintendencia de Telecomunicaciones SUPTEL. La empresa pública EMETEL operó hasta el año de 1997 y su eliminación se dio, entre otros motivos; por la baja calidad del servicio de la telefonía fija en el Ecuador y la demanda no satisfecha, en comparación con otros países, esto propició que se plantee la privatización del 35% de esta empresa. Gomezjurado, et al (2014).

Para facilitar la venta de EMETEL S.A., en diciembre de 1997 se dividieron las operaciones en dos partes para que sean administradas por las empresas operadoras llamadas: ANDINATEL S.A., y PACIFICTEL S.A., las cuales trabajarían en dos jurisdicciones determinadas por el estado ecuatoriano; la Presidencia de Andinatel S.A. funcionaría en Pichincha y la Presidencia de Pacifictel S.A. funcionaría en Guayaquil. La venta de EMETEL S.A., al final no se concretó debido a que las operadoras internacionales no presentaron propuestas accesibles, Gomezjurado, et al (2014).

Uno de los principales motivos de la fusión de ANDINATEL y PACIFICTEL fue que ésta última poseía graves problemas económicos y que al mismo tiempo dos administraciones diferentes distorsionaban su buen desempeño nacional, por ello el 30 de octubre de 2008 se fusionan las empresas ANDINATEL S.A., y PACIFICTEL S.A., para crear la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT S.A., con el fin de mejorar y centralizar la administración de las telecomunicaciones en el país: Gomezjurado, et al (2014).

1.1.1 Base legal de la entidad.

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP., es una empresa estatal² y por lo tanto se entiende que es regida por el gobierno ecuatoriano, de allí que para entender su funcionamiento, operación y demás actividades empresariales, se debe exponer los reglamentos legales que la gobiernan.

Esta entidad se crea bajo decreto ejecutivo N° 218, el cual se encuentra publicado en el Registro Oficial 122 del 3 de Febrero del año 2010, inicialmente el decreto considera que:

El artículo 315 de la Constitución de la República del Ecuador establece que el Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

La referida disposición constitucional dispone que las empresas públicas funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales.

La creación de la CNT EP., se establece en el artículo 1 del decreto ejecutivo 218, el cual textualmente expone:

Art. 1.- Créase la Empresa Pública CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES -CNT EP-, como persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión con domicilio principal en Quito, Distrito Metropolitano, provincia de Pichincha.

Para contextualizar más profundamente los aspectos legales precedentes se debe dar a conocer que dentro de la legislación ecuatoriana se establece que el estado central posee la facultad de creación y administración de empresas públicas, tal como lo expresa el artículo 313 de la constitución de la República, que textualmente dice:

El Estado se reserva el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos, de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia.

Los sectores estratégicos, de decisión y control exclusivo del Estado, son aquellos que por su trascendencia y magnitud tienen decisiva influencia económica, social, política o ambiental, y deberán orientarse al pleno desarrollo de los derechos y al interés social.

Se consideran sectores estratégicos la energía en todas sus formas, las telecomunicaciones, los recursos naturales no renovables, el transporte y la refinación de hidrocarburos, la

² El término "estatal" se refiere a que la propiedad y la operación de la entidad está regida por lineamientos públicos, además de que sus colaboradores o empleados trabajan bajo relación de dependencia gubernamental.

biodiversidad y el patrimonio genético, el espectro radioeléctrico, el agua, y los demás que determine la ley.

1.1.2 Ley Orgánica de Empresas Públicas.

La actual Ley Orgánica de Empresas Públicas que se encuentra vigente desde su publicación en el Registro Oficial, Suplemento 48 del 16 de Octubre del 2009; es la encargada de regular el funcionamiento de las empresas públicas creadas por el estado ecuatoriano, a continuación se expone el ámbito de aplicación de la ley:

Art. 1.- ÁMBITO.- Las disposiciones de la presente ley regulan la constitución, organización, funcionamiento, fusión, escisión y liquidación de las empresas públicas que no pertenezcan al sector financiero y que actúen en el ámbito internacional, nacional, regional, provincial o local; y, establecen los mecanismos de control económico, administrativo, financiero y de gestión que se ejercerán sobre ellas, de acuerdo a lo dispuesto por la Constitución de la República.

En el En el texto de la ley, se afirma que la misma busca alcanzar algunos objetivos, entre los principales se puede citar

1. Determinar los procedimientos para la constitución de empresas públicas que deban gestionar los sectores estratégicos con alcance nacional e Internacional.
2. Establecer los medios para garantizar el cumplimiento, a través de las empresas públicas, de las metas fijadas en las políticas del Estado ecuatoriano, de conformidad con los lineamientos del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa.
3. Regular la autonomía económica, financiera, administrativa y de gestión de las empresas públicas, con sujeción a los principios y normativa previstos en la Constitución de la República, en ésta y en las demás leyes, en lo que fueren aplicables.
4. Fomentar el desarrollo integral, sustentable, descentralizado y desconcentrado del Estado, contribuyendo a la satisfacción de las necesidades básicas de sus habitantes, a la utilización racional de los recursos naturales, a la reactivación y desarrollo del aparato productivo y a la prestación eficiente de servicios públicos con equidad social. Las empresas públicas considerarán en sus costos y procesos productivos variables socio-ambientales y de actualización tecnológica.
5. Actuar en cumplimiento de los parámetros de calidad definidos por el Directorio y las regulaciones aplicables, con sujeción a criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales.
6. Proteger el patrimonio, la propiedad estatal, pública y los derechos de las generaciones futuras sobre los recursos naturales renovables y no renovables, para coadyuvar con ello el buen vivir.

7. Crear el marco jurídico adecuado para que el Estado establezca apoyos, subsidios u otras ventajas de carácter temporal, en beneficio de sectores económicos y sociales determinados.
8. Prevenir y corregir conductas que distorsionen las condiciones para la provisión de bienes y servicios y en general cualquier otro acuerdo o práctica concertada, escrita o verbal, oficial u oficiosa, entre dos o más agentes económicos, tendientes a impedir, restringir, falsear o distorsionar las condiciones de acceso de los usuarios a dichos bienes y servicios.
9. Establecer mecanismos para que las empresas públicas, actúen o no en sectores regulados abiertos o no a la competencia con otros agentes u operadores económicos, mantengan índices de gestión con parámetros sectoriales e internacionales, sobre los cuales se medirá su eficacia operativa, administrativa y financiera.

Por otra parte para una mejor comprensión de la empresa objeto de estudio, es importante definir lo que es una empresa pública, en tal virtud; el artículo 4 de la misma ley expresa:

Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado.

Finalmente es necesario conocer que la constitución de empresas públicas en el Ecuador, se pueden desarrollar de diferentes maneras, por ello el artículo 5 de la misma ley afirma que la creación de empresas públicas se hará:

- Mediante decreto ejecutivo para las empresas constituidas por la Función Ejecutiva.
- Por acto normativo legalmente expedido por los gobiernos autónomos descentralizados.
- Mediante escritura pública para las empresas que se constituyan entre la Función Ejecutiva y los gobiernos autónomos descentralizados, para lo cual se requerirá del decreto ejecutivo y de la decisión de la máxima autoridad del organismo autónomo descentralizado, en su caso.

1.1.3 Regulación de la Telecomunicaciones en el Ecuador.

Partiendo que la empresa objeto del estudio es una empresa de telecomunicaciones es importante destacar la forma en la que se da la regulación de las telecomunicaciones en el Ecuador. En nuestro país el ente encargado de dicha regulación se denomina Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información y fue creado en Agosto de año 2009 por decreto presidencial N° 8.

Este ministerio fue creado con el objetivo de coordinar acciones de apoyo y asesoría para garantizar el acceso equitativo a los servicios que tienen que ver con el área de telecomunicación, para de esta forma asegurar el avance hacia la Sociedad de la Información y así el buen vivir de la población ecuatoriana, Gomezjurado, et al (2014).

Los objetivos que busca alcanzar esta cartera de estado son:

- Establecer la política del sector de las telecomunicaciones, orientada a satisfacer las necesidades de toda la población.
- Desarrollar los planes de manera concertada con la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones y con la ciudadanía.
- Garantizar el conocimiento de las Tecnologías de la Información y Comunicación en la población del Ecuador, incrementando y mejorando la Infraestructura de Telecomunicaciones.
- Apoyar y facilitar la gestión de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones para el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo.
- Funcionar como enlace entre la gestión del sector y las decisiones presidenciales.
- Diseñar y ejecutar programas y proyectos específicos de corto y mediano plazo, que respondan a las políticas de desarrollo del sector.
- Liderar los procesos de diseño, creación, implantación, desarrollo y actualización de un Sistema de Información de las Telecomunicaciones;
- Realizar investigaciones aplicadas, informes y estudios específicos del sector de las telecomunicaciones y de las condiciones socio-económicas que determinan su desarrollo, que permitan el diseño, la formulación, implementación y evaluación de las políticas sectoriales y el desarrollo institucional;
- Identificar, coordinar y obtener recursos de cooperación, nacionales o internacionales, alineándolos con las políticas de desarrollo de las telecomunicaciones; y,
- Realizar el monitoreo, seguimiento y evaluación a las políticas, planes, programas y proyectos del sector de las telecomunicaciones.

Una vez que se ha indicado la política a aplicar dentro del territorio nacional en materia de telecomunicaciones, cabe destacar que desde el mes de febrero del año 2015 entró en vigencia la denominada “Ley Orgánica de Telecomunicaciones”, con lo cual se elimina las siguientes instituciones: Superintendencia de Telecomunicaciones, Consejo Nacional de Telecomunicaciones CONATEL y Secretaría Nacional de Telecomunicaciones SENATEL.

Con la ley vigente las funciones de regulación y control quedan al mando de un único ente denominado Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones ARCOTEL, la misma que se encargará, entre otras cosas, de:

- Regular y controlar las telecomunicaciones y el espectro radioeléctrico.
- Llevar el Registro Público de Telecomunicaciones.
- Sustanciar y resolver los procedimientos referentes a sanciones a los concesionarios.

De igual forma se debe conocer que para la aplicación eficiente y equitativa de la ley Orgánica de Telecomunicaciones se debe recurrir a su respectivo reglamento, el cual posee todos los procesos a seguir para el uso de dicho cuerpo legal.

1.2 Misión y Visión de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones EP.

Con la finalidad de dar un enfoque a la empresa objeto de estudio, es necesario conocer los lineamientos estratégicos que rigen el accionar de la CNT EP, por lo tanto su misión se enfoca a:

“Unimos a todos los ecuatorianos integrando nuestro país al mundo, mediante la provisión de soluciones de telecomunicaciones innovadoras, con talento humano comprometido y calidad de servicio de clase mundial.”

Así mismo la visión de la CNT EP., es: “Ser la empresa líder de telecomunicaciones del país, por la excelencia en su gestión, el valor agregado que ofrece a sus clientes y el servicio a la sociedad, que sea orgullo de los ecuatorianos.”

En lo referente a los valores corporativos, se puede indicar, que estos se enmarcan en:

- Trabajo en equipo.
- Actuación con integridad.
- Compromiso con el servicio.
- Cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Ser socialmente responsables.

1.2.1 Objetivos generales de la CNT EP.

La CNT EP., como una corporación de servicios de telecomunicaciones posee los siguientes objetivos:

- Incrementar la cobertura y la base de clientes en todas las líneas de negocio de la empresa, con un portafolio de productos y servicios flexible, de valor agregado y ajustado a los requerimientos de los segmentos corporativo y masivo.

- Ser la empresa pública que posibilita el acceso de los ciudadanos a la banda ancha y a las tecnologías de la información y comunicación, impulsando su uso a nivel nacional.
- proveer productos y servicios de telecomunicaciones convergentes, innovadores, de calidad, y con excelencia en la atención al cliente.
- Ser el proveedor de soluciones de telecomunicaciones para el sector público, que contribuya con su desarrollo.
- Asegurar las sostenibilidad financiera de la empresa, como resultado de eficiencia productiva, incremento de clientes y su gestión socialmente responsable.

1.2.2 Actividad Productiva de la CNT EP.

Luego de haber determinado el direccionamiento estratégico de la institución, es importante por otra parte dar a conocer los productos y servicios que ofrece la entidad a sus clientes, conforme se indica en el decreto ejecutivo N° 218 concerniente a la creación de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones EP. En este decreto se expone que el objeto de existencia de la CNE EP, se basa en los siguientes puntos:

1. La explotación de los servicios de telecomunicaciones, sean estos finales: portadores, de voz, imagen, datos, video, servicios de valor agregado, convergentes y multimedia, así como todos aquellos servicios que se creen, desarrollen o deriven a partir de los servicios antes mencionados o determinados por los progresos tecnológicos y técnicos en materia de telecomunicaciones.
2. La importación y exportación de equipos de computación, procesamiento de datos, electrónicos, telecomunicaciones, hardware y software; así como, la creación desarrollo y aplicación de software.
3. La prestación de servicios de soporte, consultoría, asesoría y mantenimiento en telecomunicaciones.
4. El suministro, instalación, construcción, soporte técnico, operación, mantenimiento y supervisión de redes y de sistemas de telecomunicaciones.
5. El diseño, fabricación y comercialización de bienes y equipos para los servicios relacionados con su objeto.
6. Participar en empresas nacionales o extranjeras para el desarrollo y prestación de servicios en telecomunicaciones y sociedad de la información.
7. La promoción, inversión y creación de empresas subsidiarias, consorcios, alianzas estratégicas y nuevos emprendimientos para la realización de su objeto.
8. Investigación y desarrollo científicos y tecnológicos en el campo de las telecomunicaciones y de la sociedad de la información.

9. La representación de personas naturales o jurídicas, fabricantes, productores, distribuidores, comercializadores de marcas, patentes, modelos de utilidad, equipos y maquinarias, en líneas de productos o servicios, iguales, afines o similares a las previstas en su objeto.
10. La realización de todas las actividades propias de la ingeniería de telecomunicaciones en todas sus áreas, tales como asesoría, consultoría, interventoría, montajes, instalaciones, puesta en servicio, análisis técnicos y financieros, diseños, estudios operativos, implantación, fiscalización y mantenimiento.
11. Las demás actividades que de conformidad con el ordenamiento jurídico del Ecuador le compete al sector estratégico de telecomunicaciones.

En la actualidad la CNT EP., posee de forma general los siguientes servicios:

- **Servicios de telefonía móvil:** dirigidos a clientes que buscan planes de prepago, pospago y clientes corporativos.
- **Servicios de telefonía fija:** dirigido a clientes residenciales o corporativos.
- **Servicio de provisión de internet:** dirigido a clientes residenciales que requiere internet fijo y a clientes corporativos.
- **Servicio de televisión paga:** dirigido a clientes residenciales y corporativos, en calidad normal o en alta definición.

La CNT EP., en su carácter de empresa estatal busca llegar a todo el territorio nacional para beneficiar a toda la población con sus servicios de telecomunicaciones.

1.3 Organigramas estructurales de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones EP.

Para finalizar la exposición de todos los aspectos informativos sobre la institución analizada, a continuación, se muestran los organigramas que indican el orden de jerarquía administrativa que se emplea para llevar a cabo las operaciones.

Esta corporación trabaja a través de 7 regionales que abarcan todo el país en la cual se encuentran ocho mil seis cientos treinta y ocho empleados de acuerdo a la nómina institucional con corte al 30 de Abril del 2017, en las distintas aéreas como lo son: comercial, técnica y administrativa.

A continuación en la figura 1 se muestra toda la estructura organización a nivel nacional, en la cual se puede observar que mantiene una jerarquización administrativa bastante vertical, lo que demuestra que la CNT EP., posee un modelo, propio de una entidad pública, ya que en este tipo de empresas se mantiene un orden jerárquico vertical debido a los distintos departamentos y jefaturas que existen, por lo tanto trabajan bajo una departamentalización funcional, por zona geográfica y matricial.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CNT EP NIVEL 1

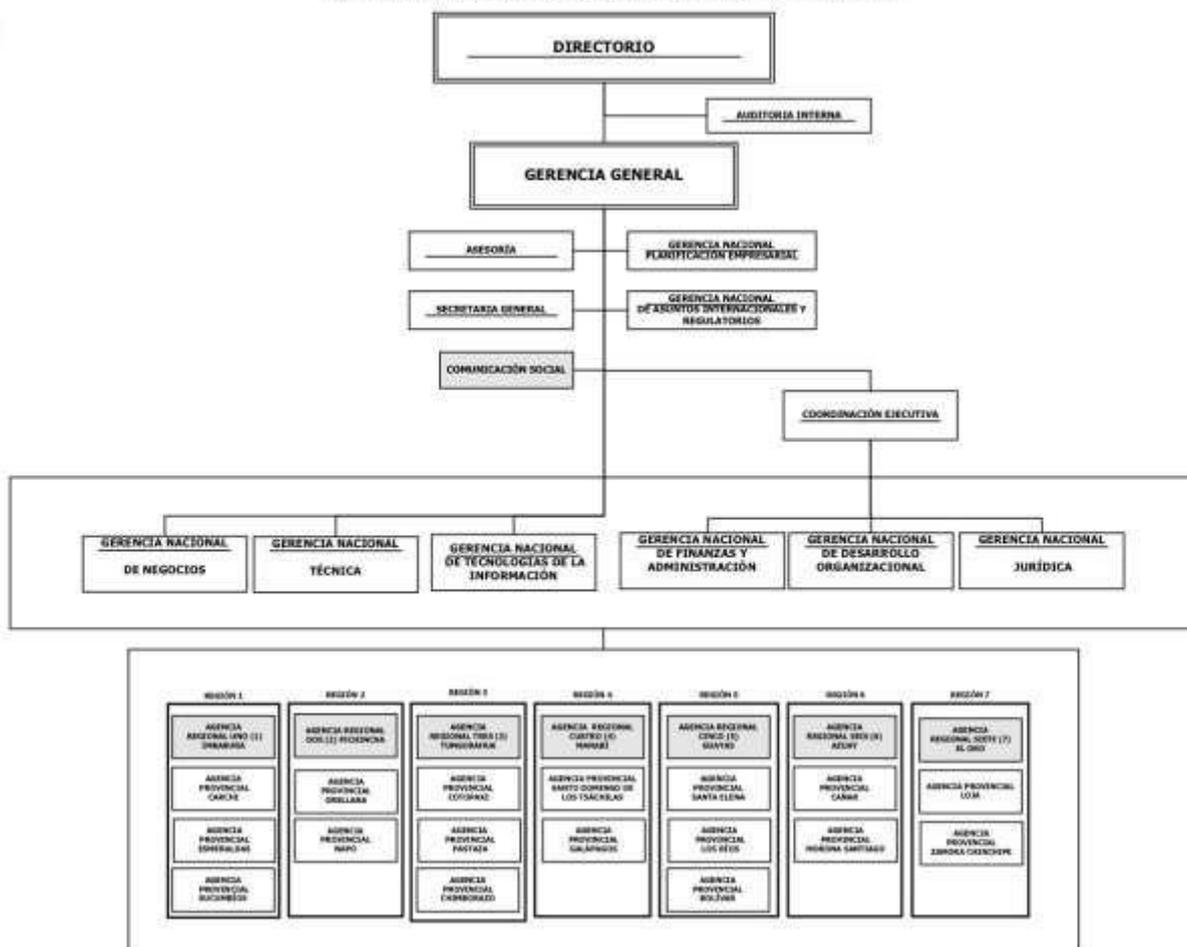


Figura 1: Organigrama estructural de la CNT EP.

Fuente: CNT EP.

Elaborado por: Fernando Xavier Duque Minga

En lo que respecta a la estructura administrativa – organizacional de la CNT EP zonal 7 se presenta a continuación, en ella se puede observar que la zona 7 comprende tres provincias, Loja, Zamora y El Oro. Actualmente trabajan en esta zona aproximadamente 387 personas. Esto evidencia que ésta estructura, mantiene las características de la estructura de CNT nacional, al contar con una estructura también vertical y una departamentalización matricial manteniendo una combinación de departamentalización funcional y por zona geográfica.

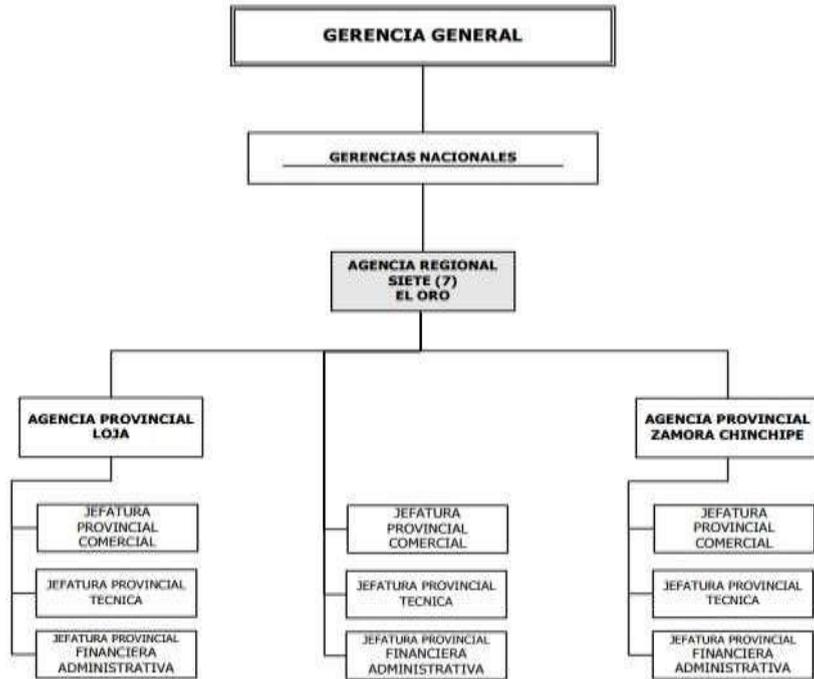


Figura 2: Organigrama administrativo para la zonal 7 la CNT EP.

Fuente: CNT EP.

Elaborado por: Fernando Xavier Duque Minga

La estructura organizacional de la Gerencia Nacional de Finanzas y Administración de la CNT EP, se debe a la Coordinación Ejecutiva, la cual a su vez depende de la Gerencia Nacional de CNT, con sede en la ciudad de Quito, tal y como se indica en la figura 1; sin embargo en la figura 3, se puede observar que la Gerencia Nacional de Finanzas y Administración, presenta una estructura funcional relacionada directamente al manejo económico y presupuestario de la empresa.



Figura 3: Organigrama de la Gerencia Financiera-Administrativa de la CNT EP.

Fuente: CNT EP.

Elaborado por: Fernando Xavier Duque Minga

CAPÍTULO II.
ANTECEDENTES GENERALES DE LA DIRECCION ADMINISTRATIVA
FINANCIERA DE LA CNT E.P LOJA

2.1 Generalidades.

Los objetivos del presente trabajo de titulación se centra en primer lugar a un análisis de la situación actual de la Jefatura Provincial Administrativo-financiero de la CNT EP Loja, para luego proponer un modelo de gestión que coadyuve a la sistematización y mejor operatividad de misma; por ello es necesario conocer las generalidades y definiciones sobre en qué consiste la dirección administrativa-financiera de una empresa, esto con la finalidad de conocer teóricamente cómo se maneja o se gerencia estas áreas organizacionales, de igual forma se conocerá aspectos legales y de reglamentos internos de la CNT EP en esta área, y todos los productos y servicios que oferta.

2.1.1 Definición e importancia de la dirección administrativa-financiera.

Las definiciones y conceptos son el punto base para la comprensión de un tema, por ello, en este apartado se indica que la administración financiera “se ocupa de la adquisición, el financiamiento y la administración de bienes con alguna meta global en mente” (Van Horne & Wachowicz, 2010). Por otro lado, se expone que “la administración financiera es la disciplina integrada por los conocimientos básicos de administración, que tiene como finalidad la obtención de recursos y su aplicación de la manera más eficiente” (Macías, 2007).

Por lo tanto se puede evidenciar, conforme las concepciones señaladas, que la dirección administrativa-financiera o lo que es lo mismo la administración financiera, es el órgano encargado de gestionar la consecución y el uso eficiente de los recursos financieros de una organización.

Su importancia radica, según Van Horne & Wachowicz (2010), en que sin una eficiente utilización de los recursos financieros la organización tenderá a perder competitividad y liquidez con respecto a sus competidores, es por ello que el manejo financiero y contable son indispensables para cualquier empresa.

De lo mencionado anteriormente se puede indicar que la para el caso de la empresa pública de Telecomunicaciones CNT, el actuar y la gestión de la Gerencia Nacional de Finanzas y Administración y por ende la Jefatura Provincial Administrativo Financiero se enmarcan en las características propias de áreas que gestionan y administran los recursos financieros y económicos de las empresas sean éstas públicas o privadas, a través del manejo eficientes de los recursos asignados.

2.2 Aspectos legales y reglamentos internos.

La CNT EP al ser una empresa pública, sus acciones se rigen primordialmente en los estatutos legales vigentes en el Ecuador para las empresas de ese tipo y demás cuerpos legales concernientes a temas como: administración de bienes públicos, tributación, contratación pública etc., de allí la importancia de hacer referencia a la legalidad existente.

Por lo tanto, en este apartado se abordan temas de índole legal relacionados a las funciones que se deben desempeñar en el área administrativa-financiera de la CNT EP.

2.2.1 Políticas contempladas en la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.

Dado que el análisis se centra en la dirección administrativa-financiera se ha creído conveniente incluir parte de las directrices para la administración de fondos públicos que ordena la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, la cual se encuentra vigente desde su publicación en el registro oficial el 22 de octubre del 2010. Dicha ley manda a que cada institución del estado observe las siguientes directrices en sus administraciones financieras:

Art. 9.- Administración Financiera. - Cada entidad y organismo del sector público diseñará e implantará, con arreglo a las disposiciones de esta ley, procedimientos e instructivos para su administración financiera, adaptados a sus necesidades particulares, a fin de proveer con oportunidad de la información necesaria para la adopción de decisiones (pp. 8).

Art. 11.- Organización de la unidad financiera. - En cada entidad y organismo se establecerá una sola unidad administrativa responsable de su gestión financiera total. La unidad financiera será organizada según las características y necesidades de la entidad u organismo respectivo y dependerá directamente de la alta dirección (pp. 8).

Por ello los artículos anteriores permiten afirmar que cada institución pública tendrá la obligación de crear un reglamento interno dirigido a normar la administración financiera, el cual utilizará ajustado a su propia realidad, ámbito y necesidades.

La misma ley indica los siguientes requisitos que debe cumplir la administración financiera en cada institución estatal:

Art. 10.- Requisitos de la administración financiera. - La administración financiera de cada entidad y organismo contará con un sólido control interno sustentado en una organización eficiente, separación de funciones incompatibles, personal idóneo, facultades y obligaciones definidas, documentación, registros y procesos que generen información apropiada (pp. 8).

Art. 12.- Personal de la unidad financiera. - La unidad financiera estará servida por personal que reúna los requisitos mínimos establecidos para tal efecto, personal que estará sujeto a evaluación periódica con respecto a su calidad y ética profesional (pp.8).

En los artículos se indica que el departamento de administración financiera de cada institución pública debe controlar cabalmente todas las actividades a desarrollar y para ello contar con personal capacitado para el accionar de las tareas.

2.2.2 Políticas generales de la Dirección Administrativa-Financiera.

En este apartado se realiza un breve análisis en lo concerniente a las políticas de trabajo existentes en la Jefatura Provincial Administrativo-financiero de la sucursal Loja de la CNT EP., con la finalidad de conocer el funcionamiento interno.

Considerando que la CNT EP., es una empresa de gran envergadura debido a su presencia nacional, sus activos, ventas y cantidad de trabajadores posee una cantidad de lineamientos que rigen el accionar de sus directivos y empleados, es decir, posee criterios que deben ser aplicados en cada una de sus dependencias a nivel nacional. El documento que recoge todas estas políticas generales se denomina “Reglamento Orgánico Funcional de la CNT EP.”, el cual en la parte concerniente a la gerencia nacional de finanzas y administración indica:

Art. 136.- La Gerencia Nacional de Finanzas y Administración estará liderada por un Gerente Nacional, el mismo que reportará a la Coordinación Ejecutiva y a la Gerencia General cuando lo disponga, su misión es definir y gestionar las estrategias financieras, administrativas, del recaudo, del crédito, de la cobranza, del abastecimiento, del aseguramiento de ingresos, del análisis de costos y de la evaluación financiera, con el objetivo de cumplir con la planificación empresarial y apalancar las decisiones de la administración a través de la generación de información analizada, veraz y relevante sobre la posición financiera y económica de la CNT EP (pp. 194).

Como se puede observar en el artículo 136, la CNT EP., como cualquier otra gran empresa, posee una gerencia dedicada exclusivamente a los temas administrativos y financieros, a la cual deben reportar sus resultados todos los departamentos del ramo en cada dependencia nacional.

Así mismo, en el documento antes mencionado, se presentan las funciones que debe cumplir la gerencia financiera-administrativa de la CNT EP., a continuación, se presentan las principales:

1. Garantizar los recursos financieros, materiales, bienes y servicios institucionales necesarios para el cumplimiento de las actividades y operación de la CNT EP.
2. Dirigir el proceso de aseguramiento de ingresos y emitir las directrices para el establecimiento y ejecución de controles para los procesos de estrategia, infraestructura, productos y operaciones de la CNT EP, así como en representación del Gerente General generar las disposiciones y exigir a las áreas de la CNT EP su cumplimiento.
3. Planificar, proyectar y controlar la gestión financiera – administrativa de la CNT EP.
4. Establecer estrategias y dirigir los procesos financieros, administrativos, del recaudo, del crédito, de la cobranza, del abastecimiento, de aseguramiento de ingresos, del análisis de costos y de la evaluación financiera de la CNT EP para cumplir con las metas establecidas.
5. Validar y presentar al Directorio el proyecto de Presupuesto Anual y Plan Anual de Contratación de la CNT EP para su revisión y aprobación.
6. Validar y presentar al Directorio los informes de gestión con la ejecución presupuestaria y del Plan Anual de Contratación y el análisis de los estados financieros de la CNT EP, así como sus indicadores.

7. Cumplir con todos los requisitos legales precontractuales y contractuales, de conformidad con el Reglamento Interno de Adquisiciones, Contratación de Bienes, Obras y Servicios, incluidos los de Consultoría y demás disposiciones legales.
8. Administrar los contratos asignados de acuerdo a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
9. Aprobar el Plan Operativo Anual, el Plan Anual de Compras y Proforma Presupuestaria de su área y gerencias a su cargo.

Los puntos son solamente los lineamientos que exige la gerencia nacional a cada dependencia, pero no explica sistematizadamente como llevarlos a cabo, por lo que cada dependencia posee su propia modalidad de trabajo, el objetivo que se plantea como propuesta en este trabajo de fin de titulación es dejar normado, mediante un manual de procesos, todos los pasos y responsables de cada función.

2.2.2.1 Políticas de la Gerencia Financiera.

En el apartado anterior se evidenció la existencia, objeto y funciones de la gerencia nacional de finanzas y administración de la CNT EP., ya que el modelo administrativo de esta organización es vertical, lo que quiere decir que bajo esta gerencia existen estamentos que se encargan de actividades más específicas; es decir, la gerencia nacional de finanzas y administración se subdivide en una gerencia exclusiva para finanzas y otra para la parte administrativa, en este apartado se hablará de las políticas de la gerencia financiera. La gerencia financiera administrativa a nivel nacional consta con seis cientos veinte y nueve empleados de acuerdo al corte realizado por la nómina nacional realizado el 30 de abril de 2017.

Según la CNT EP. (2014) los lineamientos de la gerencia financiera se rigen por:

Art. 137.- La Gerencia Financiera estará liderada por un Gerente de Área, el mismo que reportará a la Gerencia Nacional de Finanzas y Administración, su misión es administrar y gestionar los recursos financieros de la CNT EP, a través del control de la ejecución del presupuesto, la contabilidad y el manejo óptimo de las cuentas bancarias, así como también del adecuado fondeo para cubrir el Presupuesto General de la CNT EP; y que se reflejará en el estado de resultados, balance general, flujos de efectivo, cambios en la posición patrimonial, cumplimiento tributario, entre otros de la CNT EP, de sus subsidiarias, compañías relacionadas y nuevos emprendimientos en los que incurra la CNT EP, amparándose en las mejores prácticas financieras contables y la legislación vigente en el país (pp. 195).

Por otra parte y enmarcando el estudio a la Jefatura Provincial Administrativo Financiero de la CNT EP Loja, es importante mencionar que los principales lineamientos del área financiera, están dirigidos a la ejecución de presupuesto, contabilidad, manejo de circulante y el fondeo de las operaciones, tal y como se observa en la figura siguiente y sus principales funciones. 20

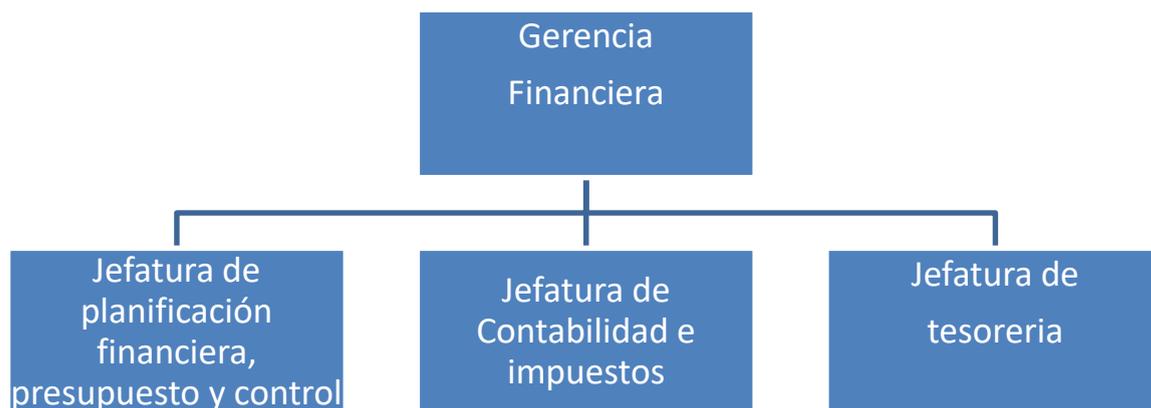


Figura 4: Organigrama Gerencia Financiera CNT EP. Loja
Fuente: CNT EP.
Elaborado por: Fernando Xavier Duque Minga

La *jefatura de planificación financiera, presupuesto y control* tiene como encargo principal la gestión y control del presupuesto empresarial, así como evaluar la factibilidad financiera de las inversiones.

La *jefatura de contabilidad e impuestos* tiene como finalidad, como su nombre lo dice, el manejo de la documentación contable y tributaria de la empresa.

La *jefatura de tesorería* se encarga de administrar la liquidez corporativa en base al flujo de caja operacional, el manejo de cuentas y la evaluación de endeudamiento o financiamiento empresarial.

Con lo mencionado se puede indicar que la jefatura de la Gerencia Financiera cumple con las razones y funciones para las cuales fueron creadas, enmarcadas en las políticas institucionales para su actuar, lo que genera resultados evaluables y objetivos posibles de alcanzar.

En cuanto a las funciones entre las principales se puede mencionar las siguientes.

- 1) Establecer e implementar políticas, instructivos, procedimientos y normativa para la formulación, elaboración y ejecución del presupuesto, administración contable y administración de disponibilidades financieras y pagos de la CNT EP nivel nacional.
- 2) Validar y participar en el establecimiento de la normativa y lineamientos de financiamiento y crédito que afecta directamente a la liquidez de la CNT EP.
- 3) Dirigir, planificar, coordinar y controlar los procesos presupuestarios, contables y de tesorería a nivel nacional.
- 4) Evaluar el cumplimiento de los indicadores de la gestión financiera de la CNT EP, basado en la gestión de las Gerencias Nacionales (matriz), Agencias Regionales y Agencias Provinciales.
 - a. Verificar el análisis sobre la ejecución de los procesos presupuestarios a nivel nacional.

- 5) Velar por el cumplimiento en la elaboración y emisión de los estados de resultados, balances consolidados de la CNT EP, sus subsidiarias y relacionadas, en función a los requerimientos que puedan existir.
- 6) Supervisar el cumplimiento de todas las obligaciones tributarias de la CNT EP.
- 7) Revisar y administrar las cuentas bancarias de la CNT EP (ingresos, gastos operacionales y fondos rotativos).
- 8) Gestionar las disponibilidades financieras conjuntamente con la Jefatura de Tesorería (excedentes y/o financiamiento).
- 9) Presentar informes de la gestión financiera de la CNT EP en los ámbitos de su competencia.
- 10) Coordinar con la Gerencia de Recaudación, Crédito y Cobranzas la entrega de la información permanente de recaudación y recuperación, para la programación del flujo de caja.
- 11) Verificar la ejecución de las auditorías financieras que se realicen en la CNT EP, en base a la normativa legal vigente.
- 12) Definir e implantar proyectos de mejora de procesos en el ámbito de su competencia.
- 13) Aprobar los procesos de contratación de acuerdo a lo establecido en el Reglamento Interno de Adquisiciones, Contratación de Bienes, Obras y Servicios, incluidos los de Consultoría.
- 14) Aprobar y justificar el presupuesto del área.

Una vez que ya se ha analizado todo lo concerniente al objeto, funciones y jefaturas de la gerencia financiera de la CNT EP., a continuación, se presente la información correspondiente a la gerencia administrativa.

2.2.2.2 Políticas de la Gerencia Administrativa.

En lo que respecta a la gerencia administrativa, la CNT EP (2014) indica: La gerencia administrativa tiene como objeto velar por el normal funcionamiento de las actividades empresariales, ocupándose de la gestión eficiente de sus servicios e infraestructura, tal como lo indica el artículo que a continuación se cita:

Art. 141.- La Gerencia Administrativa estará liderada por un gerente de área, el mismo que reportará a la Gerencia Nacional de Finanzas y Administración, su misión es planificar, proveer, administrar y gestionar oportunamente los asuntos administrativos de servicios generales, seguridad y vigilancia, seguros, infraestructura administrativa y administración de activos fijos para garantizar la operación administrativa de la CNT EP (pp. 202).



Figura 5: Organigrama Gerencia Administrativa CNT EP Loja

Fuente: CNT EP.

Elaborado por: Fernando Xavier Duque Minga

Como indica la figura anterior, la gerencia administrativa consta de cinco jefaturas, cuyas funciones generales que cumple cada una de las ellas, son las siguientes:

La *jefatura de servicios generales* es la encargada de aprovisionar a todas las dependencias a nivel nacional de todos los insumos y materiales necesarios para las operaciones, así como proveer o gestionar los servicios de limpieza, transporte, comunicación, arrendamiento, alimentación entre otros.

La *jefatura de seguridad y vigilancia*, como su nombre lo indica, es la encargada de gestionar las políticas de seguridad que se usan en la empresa, así como la elaboración de planes de contingencia para cualquier eventualidad.

La *jefatura de seguros* es aquella que se encarga de la evaluación de riesgos y la contratación de seguros que mitiguen los mismos.

La *jefatura de infraestructura administrativa* fundamentalmente se encarga de la administración y gestión de la infraestructura (edificios e instalaciones) donde se desarrollan las actividades empresariales, de igual forma se encarga de la gestión de la marca e imagen corporativa.

La *jefatura de administración de activos fijos y bienes de control* es el ente encargado de velar por que se dé un buen y eficiente uso a todos los activos fijos empresariales, se encarga de la adquisición, venta o remodelación de bienes.

Las principales funciones de esta Gerencia, son las siguientes:

- 1) Establecer e implementar políticas, instructivos, procedimientos y normativas de los procesos de servicios generales, seguridad y vigilancia, seguros, infraestructura administrativa y administración de activos fijos de la CNT EP a nivel nacional.
- 2) Dirigir, planificar, coordinar y controlar los procesos de servicios generales, seguridad y vigilancia, seguros, infraestructura administrativa, y administración de activos fijos.
- 3) Garantizar la provisión y disponibilidad de servicios generales y transporte necesarios para el cumplimiento de las actividades de la CNT EP en su jurisdicción.
- 4) Garantizar la disponibilidad de la infraestructura administrativa y comercial necesaria para el cumplimiento de las actividades de la CNT EP en su jurisdicción.

- 5) Velar por la adecuada administración y control de los activos fijos y bienes de control a nivel nacional.
- 6) Garantizar la provisión y disponibilidad de servicios de seguridad y vigilancia necesaria para el cumplimiento de las actividades de la CNT EP en su jurisdicción.
- 7) Aprobar los procesos de contratación de acuerdo a lo establecido en el Reglamento Interno de Adquisiciones, Contratación de Bienes, Obras y Servicios, incluidos los de Consultoría.
- 8) Verificar y aprobar el Plan Operativo Anual, el Plan Anual de Compras y Proforma Presupuestaria de su área y jefaturas a su cargo.
- 9) Verificar y aprobar la normativa de acuerdo a su ámbito de competencia, para su cumplimiento a nivel nacional.
- 10) Aprobar y justificar el presupuesto del área.

Finalmente, en cuanto al objeto de estudio del área Administrativa Financiera los principales procesos que se realizan en esta área son los que se mencionan a continuación:

- Elabora y ejecuta el Presupuesto anual de la Agencia Provincial RG7-LOJA.
- Se encarga de la ejecución de los procesos de Contratación Pública a través del SERCOP.
- Realiza los procesos de Selección y Contratación del personal.
- En la encargada del proceso de Nómina (pago de remuneración, viáticos, control y registros de asistencia)
- Es la encargada de la recuperación de la cartera a través de las coactivas
- Es responsable de la norma SISO (Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional)
- Es la encargada de todos los trámites Administrativos de la Agencia Provincial Loja
- Es la encargada de inventarios de activos Fijos de la empresa
- Es la responsable de la capacitación y formación del personal

CAPITULO III.
MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES

3.1 Definición de manual de procesos.

En este apartado se informará de todo lo concerniente al tema de manuales de procesos, con énfasis en temas administrativos. Para ello primeramente se debe definir la palabra *proceso* que es la base del concepto, el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (RAE) define proceso como “el conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno o de una serie de fenómenos”, de lo cual se entiende que un proceso es una serie de acontecimientos que llevan a un fin.

De igual forma se debe definir la palabra *manual*, así mismo la RAE define este vocablo como aquel “libro en que se compendia lo más sustancial de una materia”. Ahora acercando estas definiciones al tema administrativo, a continuación, se define conceptualmente el significado y el alcance de lo que implica un manual de procesos, que también se lo conoce como manual de procedimientos.

Primeramente, Ramos (2011) quien cita a Finkowsky (2005), afirma que un manual es un “documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente”

En el mismo documento Ramos afirma que se considera al manual de procedimientos a:

El instrumento que establece los mecanismos esenciales para el desempeño organizacional de las unidades administrativas. En él se definen las actividades necesarias que deben desarrollar los órganos de línea, su intervención en las diferentes etapas del proceso, sus responsabilidades y formas de participación; finalmente, proporciona información básica para orientar al personal respecto a la dinámica funcional de la organización. Es por ello, que se considera también como un instrumento imprescindible para guiar y conducir en forma ordenada el desarrollo de las actividades, evitando la duplicidad de esfuerzos, todo ello con la finalidad optimizar el aprovechamiento de los recursos y agilizar los trámites que realiza el usuario, con relación a los servicios que se le proporcionan, (pág. 35).

Con estas definiciones se puede indicar que un manual de procesos es el documento que posee la metodología para que los integrantes de una organización realicen su trabajo, es decir que en dicho documento posee las instrucciones para desarrollar un trabajo, ya sea en solitario o en conjunto.

Por otra parte y al referirse a procesos en el ámbito administrativo es conveniente citar a Hernández & Palafox (2012) quienes hablan del proceso administrativo (PA), como un enfoque integral para las organizaciones y lo conceptualizan como un instrumento teórico básico que permite al administrador profesional comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa, pudiendo así diseñarla, conceptualizarla, manejarla, mejorarla, etc.

De igual forma Hernández & Palafox argumentan que el PA está diseñado para administrar-dirigir una organización, por lo de que en primera instancia es necesario comprender qué es lo que se va a administrar, qué objetivos tiene, cuál es su misión y, hasta cierto punto, los valores que son necesarios para su buen funcionamiento.

3.1.1 ¿Qué se persigue con los manuales de procesos?

Hasta el momento se ha definido el concepto de manual de procesos, en este apartado se expondrán los objetivos que se plantean al elaborar un manual de procesos, Ramos (2011) indica que dichos objetivos son los siguientes:

- Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento.
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa.
- Precisar funciones, actividades y responsabilidades para una área específica.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación al organismo.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Al igual que su concepto, los objetivos de los manuales de procesos indican que dichos manuales están enfocados mostrar la metodología que se debe seguir para realizar un trabajo de la forma más eficiente posible.

En el mismo documento Ramos expone que los manuales de procesos poseen la siguiente estructura:

- I. Encabezamiento: aquí se encuentra la información introductoria.
- II. Cuerpo: aquí se describe detalladamente los procedimientos para realizar las diferentes actividades dentro de la empresa.
- III. Glosario de términos: en esta parte se debe incluir todos aquellos términos que pudieran ser desconocidos para los lectores.

3.1.2 Principios del Manual de Procesos.

En este apartado se expondrá los principios que debe perseguir un manual de procesos para su correcta utilización, Ortiz (2008) expone que dichos principios deben ser:

- *Enfoque al cliente*: las organizaciones depende de sus clientes y por lo tanto deberían vislumbrar sus necesidades actuales y futuras, deben satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder las expectativas de los mismos.

- *Liderazgo*: se base que los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización, es por esto que ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- *Participación del personal*: el personal de una organización, a todos los niveles, es la base de una organización y su total compromiso así como habilidades posibilitan que los objetivos y metas sean cumplidos a cabalidad.
- *Enfoque basado en procesos*: los estudios empíricos demuestran que los resultados deseados se alcanza más eficientemente cuando las actividades se gestionan como un proceso.
- *Enfoque de sistema para la gestión*: es importante identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema ya que esto contribuye a que la organización consiga sus objetivos con eficacia y eficiencia.
- *Mejora continua*: la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente en todo manual de procesos.
- *Enfoque basado en hechos para la toma de decisión*: las decisiones eficaces y correctas se basan en el análisis y comparación de los datos e información.
- *Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor*: una organización y sus proveedores son interdependientes es decir uno depende del otro, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor en sus cadenas de procesos.

Como se puede observar en estos principios, un manual de procesos debe poseer ciertas características, tanto técnicas como morales; para poder lograr su objetivo final.

3.1.3 Técnicas de obtención de información.

La elaboración de un manual de procesos implica que el encargado de llevar a cabo esta tarea debe realizar una investigación que recopile todas las funciones a las que la organización o la alta gerencia busquen otorgar su debido procedimiento. Según la Secretaría de Relaciones Exteriores de México (2004), las técnicas que usualmente se utilizan para recabar la información necesaria para la elaboración de un manual de procesos son:

- *Investigación documental*: consiste en la selección y el análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con los procedimientos; para ello, se estudian documentos tales como bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, registros estadísticos, actas de reuniones, circulares, oficios, y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio.

- *Entrevista directa:* consiste básicamente en reunirse con una o varias personas, para la presente investigación se procedió a realizar reuniones con directivos de área de estudio con la finalidad de cuestionar la información de manera que se pueda orientar a la obtención de información con respecto a sus funciones y su metodología de trabajo. Este medio permite adquirir información más completa, puesto que el entrevistador, al tener una relación directa con el entrevistado puede, además de recibir respuestas, percibir actitudes.
- *Observación de campo:* para el estudio se acudió al lugar u oficina donde funciona la CNT Loja en donde se desarrollan las actividades de los procedimientos y se observó atentamente todo lo que sucede alrededor; para ello, fue necesario anotar toda la información relevante para el cumplimiento de los objetivos de investigación; con esto es posible verificar la información recabada en las entrevistas. La observación de campo es muy importante, ya que permite definir y detectar con mayor precisión los problemas, así como descubrir datos valiosos omitidos durante las entrevistas.

Cuando el investigador haya recabado todos los datos necesarios para la elaboración del trabajo debe proceder a analizar todos y cada uno de los procedimientos, propendiendo siempre a la eficiencia en tiempo, recursos, traslados, burocracia, etc. Para ello según la Secretaría de Relaciones Exteriores de México (2004), el encargado debe, según su criterio profesional:

- a) *Eliminar procesos:* el investigador debe por determinar técnicamente si uno o varios procesos de deben eliminar, dejando solamente todos aquellos que son absolutamente necesarios para el normal trabajo de los colaboradores. Cualquier operación, cualquier paso, cualquier detalle que no sea indispensable, deben ser eliminados.
- b) *Combinar procesos:* si no puede eliminar un proceso o parte de él, entonces el siguiente punto que debe determinar el investigador es cual o cuales son los pasos o procedimientos que se pueden combinar, a efecto de simplificar el trámite. Cuando se combina, generalmente se eliminan algunos detalles, como un registro, una operación, etc.
- c) *Cambiar procesos:* se refiere a que el investigador debe establecer si existe factibilidad de cambios en el orden, el lugar o la persona que realiza una actividad y que estas pequeñas modificaciones puedan simplificar el trabajo. Los procedimientos pueden simplificarse cambiando la secuencia de las operaciones, modificando o cambiando el lugar, o sustituyendo a la persona que realiza determinada actividad; en resumen el proceso no cambia en su totalidad solo una pequeña parte de él.
- d) *Mejorar procesos:* si el investigador ha determinado que el proceso es imposible de eliminar, combinar o cambiar una parte de él; entonces se debe recurrir al

mejoramiento que consiste en rediseñar una forma, un registro o un informe; haciendo alguna mejoría al instrumento o equipo empleado, o encontrando un método mejor, en resumen innovar especialmente haciendo uso de la tecnología de la información.

- e) *Mantener procesos*: evidentemente no todos los procesos de una empresa son lentos, equivocados o ineficientes es por ello que el investigador debe determinar, según su criterio, que procesos no deberán ser tocados.

Como se mencionó al inicio de este apartado, lo que el encargado de la elaboración de cualquier manual de procesos debe buscar es la eficiencia en el uso de cualquier recurso; haciendo que los costos de tiempo, dinero y trabajo sean los menores posibles.

3.1.4 Componentes de un Manual de Procesos.

Todo modelo de gestión tiene como base un manual de procesos el cual indicará la ruta a seguir en todas las operaciones que se llevan a cabo en la organización, de allí su importancia, para su presentación un esquema base a seguir es el siguiente:

- Identificación
- Índice
- Introducción
- Objetivo(s)
- Desarrollo de los procedimientos

El punto de desarrollo de los procedimientos, es en sí el más importante, ya que en él se plasmará todo el estudio realizado. En este apartado es conveniente hacer conocer que un manual de procesos debe contar con un apoyo gráfico que muestre visualmente como debe ser realizado en trabajo, para ello se emplean los llamados flujogramas³, que muestran mediante símbolos y líneas como está estructurado el procedimiento. Es por ello que a continuación se presentan los principales datos relacionados a la elaboración de flujogramas.

³ Un flujograma es una es la representación gráfica del algoritmo o proceso a realizar.

3.1.4.1 Flujogramas.

Para iniciar se debe identificar que existen dos tipos de diagramas de flujo, los verticales y los horizontales, a continuación se muestran ejemplos:

Empresa:		Departamento:		Procedimiento				
División:		Sección:		Tiempo (hrs.)				
N° de archivo	▼	⇒	○	□	▷	DESCRIPCIÓN	Distancia	
01						Tomar un inventario real	00	
02						Traslado el documento al Auxiliar de contabilidad	250	
03						El Auxiliar de contabilidad desarrolla una acta de los datos del documento. Comprobar veracidad del documento.	00	
04							01	
05						Traslado el documento al contador	100	
06						Desarrolla un trabajo sobre el documento.	00	
07						Se archiva el documento	01	
TOTAL							00	350

Figura 6: Diagrama Vertical

Fuente: Fundación SIIGO

Elaborado por: Fernando Xavier Duque Minga



Figura 7: Diagrama Horizontal

Fuente: Infomipyme

Elaborado por: Fernando Xavier Duque Minga

Flujograma vertical: también denominado gráfico de análisis del proceso, es una gráfica en donde resaltan columnas y líneas. En las columnas están los símbolos (de operación, transporte, control, espera y archivo), el espacio recorrido para la ejecución y el tiempo invertido, estas dos últimas son opcionales de inclusión en el diagrama de flujo. En las líneas se recalca la secuencia de los pasos y se hace referencia en cada paso a los funcionarios involucrados en la rutina. Este tipo de diagrama es extremadamente útil para armar un procedimiento, ayudar en la capacitación del personal y racionalizar el trabajo.

Flujograma horizontal: en este diagrama de flujo se utilizan los mismos símbolos que en el diagrama de flujo vertical, sin embargo la secuencia de información se presenta de forma horizontal (no se hace referencia específicamente a una forma horizontal del gráfico, sino a que este diagrama puede elaborarse en cualquier dirección y ante todo es más visual). Este diagrama sirve para destacar a las personas, unidades u organismos que participan en un determinado procedimiento o rutina, y es bastante común que sea utilizado para visualizar las actividades y responsabilidades asignadas a cada uno de estos actores y así poder comparar la distribución de tareas y racionalizar o redistribuir el trabajo.

El diagrama escogido dependerá de lo que el investigador decida como herramienta más efectiva.

En el presente trabajo se usará el flujograma horizontal ya que su apoyo visual es más conveniente al momento de exponer la secuencia de pasos a seguir. Como se pudo observar en la gráfica ilustrativa este tipo de diagrama posee ciertos símbolos para cada paso del proceso, es por ello que a continuación se muestra una explicación sobre las diferentes funciones de los símbolos a usar.

En la actualidad existen varias organizaciones internacionales dedicadas a la estandarización de procesos y cada una de ellas propone su propia simbología para la elaboración de diagramas de flujo, dichas instituciones son:

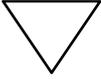
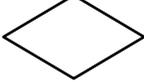
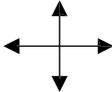
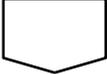
- American Society of Mechanical Engineers-Sociedad Estadounidense de Ingenieros Mecánicos (ASME).
- American National Standard Institute-Instituto Nacional de Normalización Estadounidense (ANSI).
- International Organization for Standardization-Organización Internacional de Estandarización (ISO).
- Deutchs Institut fur Normung-Instituto Alemán de Normalización (DIN).

En este caso usaremos la simbología de ANSI, ya que su sistema gráfico es el más extendido en América latina.

El Instituto Nacional de Normalización Estadounidense –ANSI por sus siglas en inglés- es una organización privada sin fines de lucro que administra y coordina la normalización voluntaria y las actividades relacionadas a la evaluación de conformidad en el país norteamericano. El ANSI en los últimos años ha desarrollado una simbología para que sea empleada en los diagramas orientados al procesamiento electrónico de datos –EDP- con el propósito de representar los flujos de información que recorren cada institución; pero sus símbolos también se han adoptado ampliamente en la elaboración de los diagramas de flujo dentro del trabajo de diagramación administrativa, dicha simbología se muestra a continuación:

Tabla 2.1: Símbolos ANSI para la elaboración de diagramas de flujo.

SÍMBOLO	SIGNIFICADO y USO
	Inicio/fin: indica el inicio y el final del proceso.
	Actividad: símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad dentro del procedimiento.

	Documento: representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos: indica la salida o entrada de datos.
	Archivo: indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión: punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Líneas de flujo: conectan los símbolos y marcan la ruta.
	Conector de página: indica que el diagrama de flujo continúa en la siguiente página.

Fuente: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2009).

Elaborado por: Fernando Xavier Duque Minga

Con la ayuda de estos símbolos en el siguiente capítulo se procederá a elaborar el manual de procesos que ayudará a la estandarización de actividades dentro del departamento administrativo-financiero de la CNT EP en la ciudad de Loja.

CAPÍTULO IV.
PLANTAMIENTO Y ACCIONES A EJECUTAR EN LA JEFATURA FINANCIERA
ADMINISTRATIVA D LA CNT EP, SUCURSAL LOJA

Metodología

En el presente capítulo se realizó un diagnóstico de la situación actual de la organización, a través de técnicas de recolección de información primaria como es la entrevista y observación directa, para luego proceder a formular la propuesta y el plan de trabajo para el modelo de gestión de la jefatura financiera de CNT. EP Loja, a través de procesos para una mayor gestión:

- Entrevistas personales, esta técnica fue aplicada a cuatro funcionarios de la jefatura financiera administrativa de la CNT. EP, sucursal Loja, dicha técnica se sustenta en diez preguntas formuladas a estos funcionarios las mismas que pueden encontrarse en Anexos.
- Entrevista a clientes que hacen uso de los servicios de la jefatura financiera administrativa de la CNT. EP, sucursal Loja, para lo cual se implementó un formulario de preguntas enfocadas en la atención personalizada que reciben los proveedores de servicio de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P, que se encuentra en Anexos.
- Adicional a las entrevistas fue necesario aplicar la observación, cuya técnica permitió contar con información de primera mano para realizar el análisis FODA, considerando los puntos fuertes y débiles de la Jefatura, así como detallar y levantar cada uno de los procesos que se desarrollan en los departamentos que forman parte de la Jefatura Administrativa Financiera de la CNT EP, Loja., con esta información se complementó los resultados obtenidos a partir de las entrevistas.

4.1 Análisis FODA de la Dirección Financiera-Administrativa de la CNT EP., sucursal

Loja

Para poder llevar a cabo la propuesta de trabajo es indispensable iniciar haciendo una evaluación inicial a la organización, de forma general y también específica, con el fin de conocer todos los pormenores que ocurren en la empresa y así poder ofrecer las mejores soluciones.

En este caso la revisión no se realizará a toda la organización, estará enfocada en la dirección administrativa-financiera de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones EP., sucursal Loja, pero se incluirá en el análisis a algunas particularidades del resto de la organización que tienen efectos directos sobre el departamento antes mencionado.

Se iniciará con el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), herramienta útil al momento de analizar la situación actual de una organización, se realiza por medio de la determinación de sus puntos fuertes y de sus puntos débiles.

Por medio de una revisión in situ y con la ayuda de la observación, se clasifico los factores que tienen incidencia positiva, así como aquellos factores en los cuales la Jefatura genera fuerza como fortalezas; en tanto; que los factores negativos o en los cuales se evidencia puntos débiles como las debilidades de la jefatura provincial. Por otra parte para complementar el análisis FODA se realizó un análisis de los factores externos a la jefatura, en los cuales no se tiene insidencia para determinar las oportunidades y las amenazas con la finalidad de plantear posibles mejorar a través de la gestión de procesos.

Luego de haber realizado el análisis de los factores internos y externos; en algunos casos con el apoyo de las entrevistas efectuadas a los clientes, se presenta el siguiente FODA:

FORTALEZAS:

- Buen ambiente de trabajo, lugar distendido y acogedor para la realización de labores administrativas.
- Pleno conocimiento y respeto a la jerarquía laboral.
- Las funciones de cada colaborador están plenamente identificadas lo que evita la duplicidad de labores.
- Al ser una entidad pública las funciones, horarios y salarios están plenamente identificados.
- La empresa posee un monopolio natural en parte del negocio de las telecomunicaciones en el Ecuador, lo que le resulta una ventaja estratégica con lo que se puede mantener el negocio en el tiempo.
- Ser la mejor y más eficiente dirección administrativa-financiera de toda la corporación y obtener reconocimiento por ello.

OPORTUNIDADES:

- Por medio de una reingeniería de procesos se puede ser más eficiente en el uso de recursos: humanos, materiales, financieros.
- Gracias al proyecto de regeneración urbana de la ciudad de Loja, la CNT EP está en posibilidad de colocar cableado soterrado para transmitir datos por fibra óptica, lo que le favorece a su posición estrategia en el mercado de las telecomunicaciones a nivel local.
- Los servicios y productos de telecomunicación están actualmente en constante avance e innovación, gracias al monopolio que posee esta organización por ser empresa estatal, puede llegar a posicionarse como líder en servicios a los hogares y otras empresas estatales.
- Abrir su capital accionario a entes privados lo que podría internacionalizar la empresa para obtener una mayor cuota de mercado.

DEBILIDADES:

- Desorden y falta de pulcritud en la parte de archivo y manejo documental.
- Se ha podido evidenciar que el personal en el departamento financiero-administrativo no posee un sistema y tampoco lineamientos para el adecuado y oportuno manejo del archivo.
- Demora excesiva en resolver requerimientos de clientes tanto externos como internos.
- Al ingreso de nuevos colaboradores la curva de aprendizaje demora demasiado en alcanzar su tope, esto por la falta de inducción y de manuales de procesos.
- La organización posee un sistema demasiado vertical propio de una institución pública.
- Poca capacidad de empoderamiento en la toma de decisiones a los colaboradores, por la excesiva burocracia vertical del sistema.
- Tiempo excesivo en llenar vacantes, proceso de reclutamiento y contratación, lo que acumula trabajo a los demás colaboradores (esta debilidad aqueja a toda la institución no solo a este departamento).
- Sistema de empleo temporal a base de contratos de tiempo definido que imposibilita la estabilidad del empleado, lo que lo desmotiva y preocupa a los colaboradores que trabajan bajo esta modalidad (esta debilidad aqueja a toda la institución no solo a este departamento).

AMENAZAS:

- Inestabilidad gubernamental, la CNT EP., al ser una entidad estatal está sujeta a las políticas impuestas por el gobierno de turno, es por ello que cualquier giro en el mando superior puede acarrear consecuencias, buenas o malas, para la organización.
- A pesar de ser una empresa que registra ingresos propios (autonomía financiera) sigue siendo una institución del estado, que actualmente atraviesa una grave crisis económica que en cualquier momento puede afectar a esta organización.
- Al ser una entidad pública la eficiencia no es uno de sus puntales, lo que su competencia aprovecha al máximo, en caso de que la CNT EP., perdiera su monopolio (servicio a hogares y a otras empresas públicas), su operación podría ya no resultar rentable.

4.2 Diagnóstico actual de la Dirección Financiera-Administrativa de la CNT EP., sucursal

Loja.

La organización a la cual va dirigida esta propuesta de trabajo, como ya se definió en capítulos anteriores, es una empresa de alcance nacional ya que abarca todo el territorio ecuatoriano. En sus estamentos superiores, es decir su alta gerencia, se ha identificado que existen

manuales de funciones y de procesos generales que abarcan las operaciones macro de la corporación, pero sin enfocarse en la gestión de las direcciones locales.

En otras palabras la CNT EP., posee definidas sus funciones y procedimientos para sus diferentes altas gerencias, no así para sus oficinas inferiores, en base a ello se ve la necesidad de normar el accionar de cada pequeña dirección a nivel nacional; tomando en cuenta las necesidades y problemática de cada una.

4.2.1 Análisis del personal de la Dirección Financiera-Administrativa de la CNT EP., sucursal Loja.

En lo referente al personal que labora dentro de la Dirección Financiera-Administrativa de la CNT EP., sucursal Loja se pueden hacer algunas afirmaciones, en base a reuniones realizadas con dicho personal y en base también a la observación del investigador, las cuales son:

- Este departamento posee los siguientes integrantes: a) un jefe administrativo-financiero, b) dos asistentes administrativos, c) un bodeguero, d) un analista de compras.
- Al momento de realizar una visita in situ del departamento se evidencia la existencia que cada puesto tiene definidas ciertas funciones generales, las cuales se aplican a nivel nacional, en otras palabras cada cargo posee algunas funciones básicas similares que se deben realizar sin importar en que dependencia se encuentre el colaborador. El documento que recoge estas funciones se denomina “Reglamento Orgánico Funcional de la CNT EP”, y su uso y conocimiento está limitado a los integrantes de la institución.
- Fuera de las funciones básicas que ordena cumplir el reglamento antes mencionado, cada jefatura otorga a cada colaborador otras tareas que desempeñar dependiendo de la propia realidad de cada sucursal.
- No existe un manual de procedimientos que explique cómo se deban realizar las funciones asignadas.
- Se evidencian labores duplicadas y cuellos de botella en procedimientos donde dos personas realizan o revisan el mismo trabajo, lo que requiere una doble aprobación que se traduce en tiempo perdido. Dichas labores son:
 - Reportes de ingresos y egresos.
 - Análisis de proformas para adquisiciones.
 - Recepción y pago de facturas.
 - Arqueos de caja chica.
- El ambiente de trabajo es tranquilo y se evidencia un sentimiento de compañerismo entre el personal, la colaboración en tareas se da sin ningún problema.
- Al ser una organización estatal los procedimientos son rígidos y no permiten mayor creatividad por parte del colaborador.

- La comunicación fluye de forma vertical, es decir, pasa por toda la cadena de mando lo cual demora y/o dificulta un normal entendimiento.
- Los objetivos organizacionales son establecidos desde la casa matriz y cada dependencia debe cumplirlos a cabalidad, sin tomar en cuenta las distintas realidades de cada una.
- El personal posee formación académica de tercer nivel acorde al puesto que desempeñan, que en este caso son carreras administrativas, el jefe administrativo-financiero posee un título de posgrado que lo habilita para ejercer sus funciones.

De entre todas las anteriores apreciaciones, se ha determinado la importancia que esta dependencia desarrolle un manual de procesos que ayude a la gestión administrativa y mejoramiento de las actividades; disminuyendo la duplicación de tareas, así como, por otra parte estableciendo caminos más cortos para los tramites.

4.2.2 Análisis de la infraestructura, equipos y materiales de la Dirección Financiera-Administrativa de la CNT EP., sucursal Loja.

Otro de los análisis requeridos antes de plantear el manual de procesos, es evaluar la situación en la que se encuentra la infraestructura y materiales con los cuales llevan a cabo su trabajo los colaboradores de esta dependencia.

Las oficinas administrativas se encuentran ubicadas en la ciudad de Loja-Ecuador, en la Av. Universitaria entre Maximiliano Rodríguez y Venezuela; en un edificio que presta todas las comodidades para llevar a cabo el trabajo administrativo.

En estas dependencias se ubican: la gerencia local, jefatura financiera-administrativa, jefatura de RRHH, jefatura de atención al cliente, jefatura técnica y contraloría.

Se ha podido evidenciar que los equipos informáticos y de telecomunicaciones que se usa el personal son de última tecnología, muy acorde con los requerimientos de una empresa de su envergadura, posee un sistema informático propio para el manejo de la información que se divide en módulos de trabajo que ocupa cada colaborador. En este tema la única desventaja que se puede apreciar es el reducido espacio físico de sus instalaciones, lo cual deja entrever un poco de estrés entre los colaboradores por este particular; fuera de ello, las instalaciones no presentan ningún mayor inconveniente.

4.2.3 Procesos actuales de la Dirección Financiera-Administrativa de la CNT EP., sucursal Loja

En el presente apartado se enlistarán todos aquellos procesos que han sido identificados y que se desarrollan dentro de esta dirección, a continuación, el listado

Tabla 4.1: Levantamiento de procesos.

<i>Área</i>	<i>PROCE</i>	<i>Área</i>	<i>PROCESO</i>
Fin	Proceso de aprobación de presupuesto de sucursal.	Adm	Verificación de inventarios de activos.
Fin	Apertura presupuestaria para el ejercicio	Adm	Recepción y registro de inventario de bienes muebles.
Fin	Elaboración y presentación de informes financieros.	Adm	Registro y control de equipo de transporte.

Fin	Elaboración de conciliaciones bancarias	Adm	Registro de ingresos de activos donados por otras sucursales o por parte del estado.
Fin	Cierre contable del ejercicio fiscal del año anterior.	Adm	Registro y control de servicios básicos.
Fin	Apertura contable del ejercicio fiscal vigente	Adm	Solicitud de compra en casos de excepción.
Fin	Elaboración de reportes de ingresos y egresos	Adm	Solicitud de requisiciones de material de oficina a bodega
Fin	Solicitud de compra directa hasta \$1500,00	Adm	Verificación de cumplimiento de limpieza de las instalaciones
Fin	Cotización de compra directa hasta \$1500,00	Adm	Archivo de documentos por fecha y orden alfabético
Fin	Recepción y pago de facturas a proveedores de bienes y servicios de la sucursal.	Adm	Organización y dirección del centro
Fin	Arqueo de cajas chicas de todos los departamentos.	Adm	Programación de envío de informes
Fin	Conteo de órdenes de pago	Adm	Autorización de salidas de personas por urgencias
Fin	Archivo de copias de transacciones	Adm	Impresión de comprobantes de pago
Fin	Revisión de transferencias	Adm	
Fin	Revisión de Balances y estados financieros		
Fin	Impresión de órdenes de pago		
Fin	Sumatoria de gastos incurridos semanalmente		

Fuente: investigación propia

Elaborado por: Fernando Xavier Duque Minga

En la tabla 4.1 se pueden observar los procesos que han sido identificados dentro de la jefatura administrativa-financiera de la CNT EP., de la ciudad de Loja, sin embargo vale destacar que no todos los procesos listados anteriormente fueron sistematizados en la propuesta, considerando que actualmente la jefatura presenta procesos innecesarios para la gestión lo cual está ocasionando retrasos y demoras en la consecución de resultados.

4.3 Propuesta y plan de trabajo.

La presente propuesta de manual de procesos ha sido desarrollada tomando como base las actividades que se ejecutan en cada puesto y por ende en cada departamento administrativo-financiero de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones EP., sucursal Loja, y considerando los principales resultados de las entrevistas realizadas al personal y jefe de departamento.

Una vez conocido cada una de las actividades y funciones que cada uno de los miembros deben desempeñar, se ha procedido a crear procedimientos en base a ellas por medio de la sistematización de sus actividades inherentes. A continuación se procederá a la presentación de cada una de ellas en un cuadro resumen de la actividad y un diagrama de flujo que represente cada uno de los pasos a desempeñarse.

Los objetivos que se busca alcanzar con el presente manual de procesos son:

1. Normar los procedimientos inherentes a cada función que desempeñan los colaboradores del departamento administrativo-financiero de la CNT EP., de la ciudad de Loja-Ecuador.
2. Cambiar, eliminar, mejorar o mantener los procesos actuales que se desarrollan en el departamento, siempre buscando obtener la mayor eficiencia y productividad posible.
3. Delimitar más específicamente las funciones que cada colaborador.
4. Ayudar a que la curva de aprendizaje de futuros colaboradores llegue a un nivel alto lo más rápido posible, a través de educarlos mediante este manual.

Descritos los anteriores objetivos es momento de presentar a continuación el desarrollo del trabajo, que se dividirá en la presentación de los procedimientos para las funciones financieras y los procedimientos para las funciones administrativas de la sucursal lojana de la CNT EP. Es importante recalcar que los procedimientos que han sido desarrollados en este trabajo, son aquellos que el jefe administrativo-financiero de la sucursal ha determinado como los principales y más importantes de normar para que su departamento funcione de la mejor forma. Evidentemente existen otras actividades que se desarrollan en dicha jefatura pero según su propio encargado no son complejas ni relevantes de incluir en este manual.

Así mismo es importante puntualizar que cada proceso que se describirá posee dos partes, una explicación escrita y otra visual, buscando la mejor comprensión posible.

4.3.1 Identificación de procesos a sistematizar.

En este apartado se procederá a plantear, a manera de resumen o sumario, todos los procesos que se sistematizaran más adelante; identificando y encasillando cada uno de ellos por su utilidad, es decir, en procesos estratégicos, operativos y de apoyo. A continuación, se presenta el cuadro resumen para esta actividad:

Tabla 4.2: Levantamiento de procesos.

AREA	PROCESO	TIPO	OBJETIVO	ALCANCE
Fin	Proceso de aprobación de presupuesto de sucursal.	E	Conocer las necesidades internas de recursos financieros para la ejecución del POA	Todas las unidades de la sucursal.
Fin	Apertura presupuestaria para el ejercicio fiscal vigente	E	Registrar en las cuentas y libros de la sucursal los recursos económicos aprobados para su ejecución	Todas las unidades de la sucursal.

Fin	Elaboración y presentación de informes financieros.	E	Informar a la gerencia financiera de la situación financiera de la sucursal.	Jefatura Administrativa Financiera, Gerencia y Junta Directiva
Fin	Elaboración de conciliaciones bancarias	O	Establecer operaciones bancarias pendientes de registrar en libros de cuenta corriente	Jefatura Administrativa Financiera, Contabilidad y Tesorería
Fin	Cierre contable del ejercicio fiscal del año anterior.	O	Generar en el SICOIN el cierre de operaciones financiera del año anterior	Jefatura administrativa-financiera
Fin	Apertura contable del ejercicio fiscal vigente	O	Traslado de matrices de operación al nuevo ejercicio con la finalidad de operar en el nuevo periodo.	Jefatura administrativa-financiera
Fin	Elaboración de reportes de ingresos y egresos	E	Reflejar la situación financiera de la entidad a determinada fecha	Jefatura administrativa-financiera
Fin	Solicitud de compra directa hasta \$1500,00	O	Responder a un requerimiento de bien o servicio del usuario interno.	Todas las unidades de la sucursal.
Fin	Cotización de compra directa hasta \$1500,00	O	Optar por las mejores ofertas en calidad y/o precio, del bien o servicio requerido	Jefatura administrativa-financiera.
Fin	Recepción y pago de facturas a proveedores de bienes y servicios de la sucursal.	O	Optar por las mejores ofertas en calidad y/o precio, del bien o servicio requerido	Jefatura administrativa-financiera.
Fin	Arqueo de cajas chicas de todos los departamentos.	O	Verificar que el uso los recursos este respaldado y no haya ningún tipo de malversación de fondos	Todas las unidades de la sucursal.
Adm	Verificación de inventarios de activos.	O	Verificar que las cantidades físicas de inventarios coincidan con las con las cantidades existentes en tarjetas kardex.	Todas las unidades de la sucursal.
Adm	Recepción y registro de inventario de bienes muebles.	O	Receptar y registrar en el inventario los bienes muebles que ingresan a la dependencia	Todas las unidades de la sucursal.
Adm	Registro y control de equipo de transporte.	A	Mantener los vehículos de uso de la institución en óptimas condiciones de funcionamiento y circulación	Todas las unidades de la sucursal.
Adm	Registro de ingresos de activos donados por otras sucursales o por parte del estado.	A	Registrar el ingreso de activos donados por otras sucursales de la empresa o por el estado.	Todas las unidades de la sucursal.
Adm	Registro y control de servicios básicos.	O	Mantener las instalaciones en perfecto funcionamiento.	Todas las unidades de la sucursal.
Adm	Solicitud de compra en casos de excepción.	O	Normar las compras extraordinarias.	Jefatura administrativa-financiera.
<p>E = proceso estratégico. O = proceso operativo. A = proceso de apoyo.</p>				

Fuente: investigación propia

Elaborado por: Fernando Xavier Duque Minga

Gracias a la tabla 4.1 se puede apreciar de manera compendiada todos aquellos procesos que serán sistematizados más adelante. Los procesos se han dividido en tres tipos:

- *Estratégicos (E)*: son aquellos procesos de mayor importancia y relevancia para la dirección y que su aplicación se enfoca a cubrir al menos las operaciones de todo el periodo económico.
- *Operativos (O)*: son procesos que se enfocan en las actividades del día a día, es decir al corto plazo.
- *De apoyo (A)*: son aquellos procesos, que como su nombre lo dice, tienen la finalidad de otorgar ayuda a los procesos especialmente operativos y que su empleo no es imprescindible ni necesario de realizar cada día.

Cabe resaltar que esta propuesta ha sido presentada y consensuada con el jefe financiero-administrativo de la sucursal, quien aprobó la categorización haciendo las debidas observaciones según su propio análisis de importancia.

4.3.2 Del Área Financiera.

Se iniciará con las responsabilidades del área financiera, en la cual están inmersos el jefe administrativo-financiero y un asistente administrativo. Como se mencionó anteriormente cada uno de los procesos serán presentados en tres partes, la primera será la presentación del problema identificado y la solución al mismo, la segunda será una tabla con la explicación textual de cada una de las actividades que conlleva el proceso y la tercera será el flujograma que describirá visualmente el desarrollo del proceso.

Tabla 4.3: Proceso de aprobación de presupuesto de sucursal.

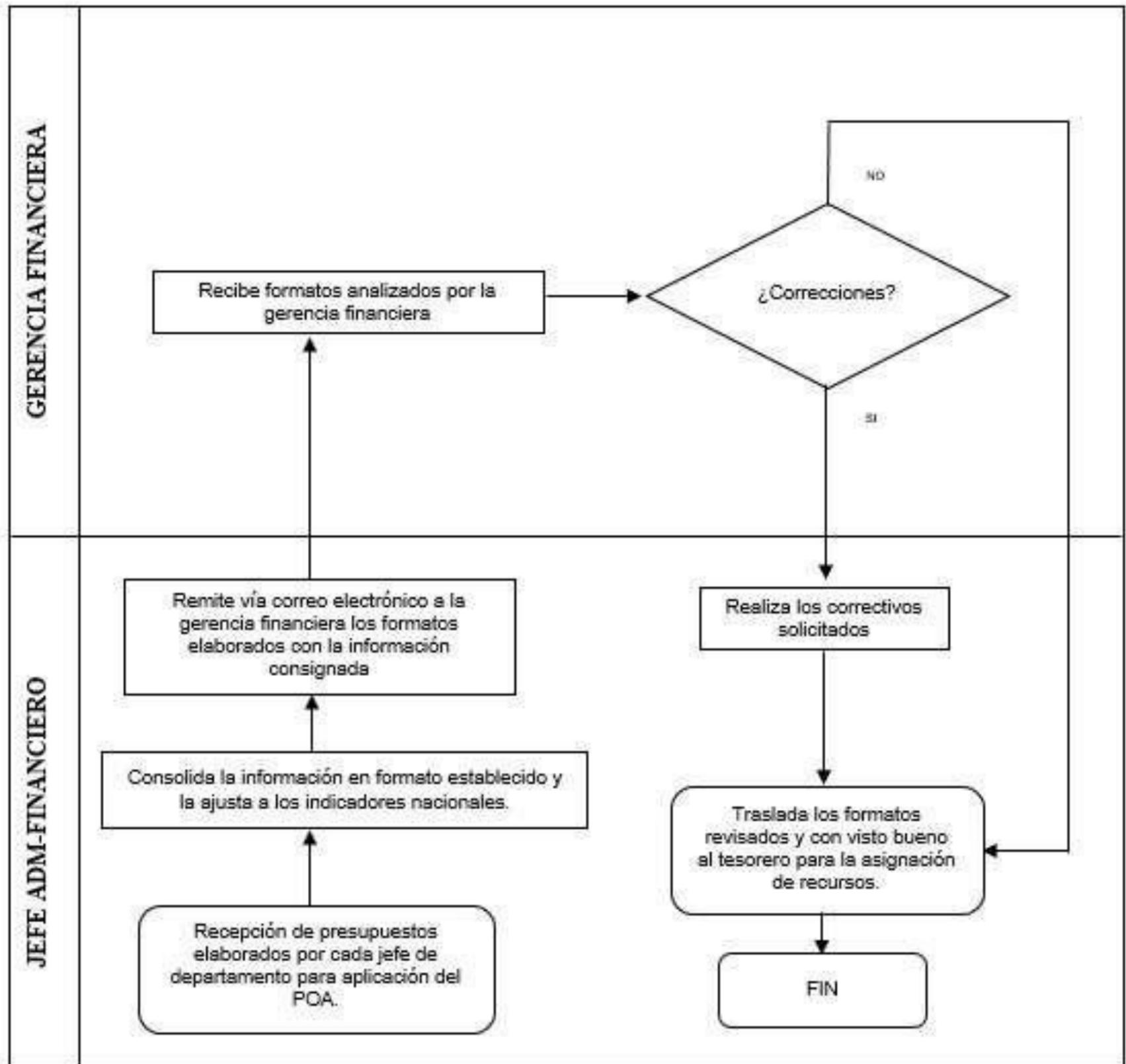
Objetivo del procedimiento: Conocer las necesidades internas de recursos financieros para la ejecución del POA (Plan Operativo Anual).		
Problema identificado: en este caso se encontró una duplicación de funciones entre el jefe administrativo-financiero y uno de sus asistentes, en este caso la responsabilidad por lo delicado del manejo de cifras debe recaer en el superior.		
Solución propuesta: delimitar cada paso del proceso y delegar el proceso únicamente a la cabeza de la jefatura.		
Alcance: Todas las unidades de la sucursal		
No.	Actividades	Responsable
1.	Recepción de presupuestos elaborados por cada jefe de departamento para aplicación del POA.	Jefe administrativo-financiero
2.	Consolida la información en formato establecido y la ajusta a los indicadores nacionales.	Jefe administrativo-financiero
3.	Remite vía correo electrónico a la gerencia financiera los formatos elaborados con la información consignada.	Jefe administrativo-financiero
4.	Recibe formatos analizados por la gerencia financiera	Jefe administrativo-financiero
5.	De ser necesario realiza las consultas y las correcciones necesarias a los formatos modificados y los devuelve a la gerencia financiera para su visto bueno y aprobación.	Jefe administrativo-financiero
6.	Traslada los formatos revisados y con visto bueno al tesorero para la asignación de recursos.	Jefe administrativo-financiero
Documentos de referencia: Normas anuales de la gerencia, observaciones del Ministerio de Finanzas, acta de junta de jefes de la sucursal, normas de procedimientos de elaboración de presupuesto de la CNT EP.		

Fuente: investigación propia

Elaborado por: Fernando Xavier Duque Minga

En este procedimiento el jefe administrativo financiero busca establecer el presupuesto operativo anual de toda la sucursal. A continuación se presenta el flujograma de las actividades.

	CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES EP.	Código: 001-007-003-0012	
	JEFATURA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA, SUCURSAL LOJA MANUAL DE PROCESOS	Vigencia	Enero-2017
	Proceso de aprobación de presupuesto de sucursal.	Dep. involucrados	Jefatura Administrativa-Financiera y demás departamentos



Elaborado:	Fernando Xavier Duque Minga	Revisión:	Ing. Mireya Landacay	Aprobación:	Mgs. Roberto Morocho
Cargo:	Profesional en formación	Cargo:	Directora de Tesis	Cargo:	Jefe del departamento Administrativo-Financiero CNT EP. Loja
Fecha:	05/09/2016	Fecha:	10/11/2016	Fecha:	20/12/2016

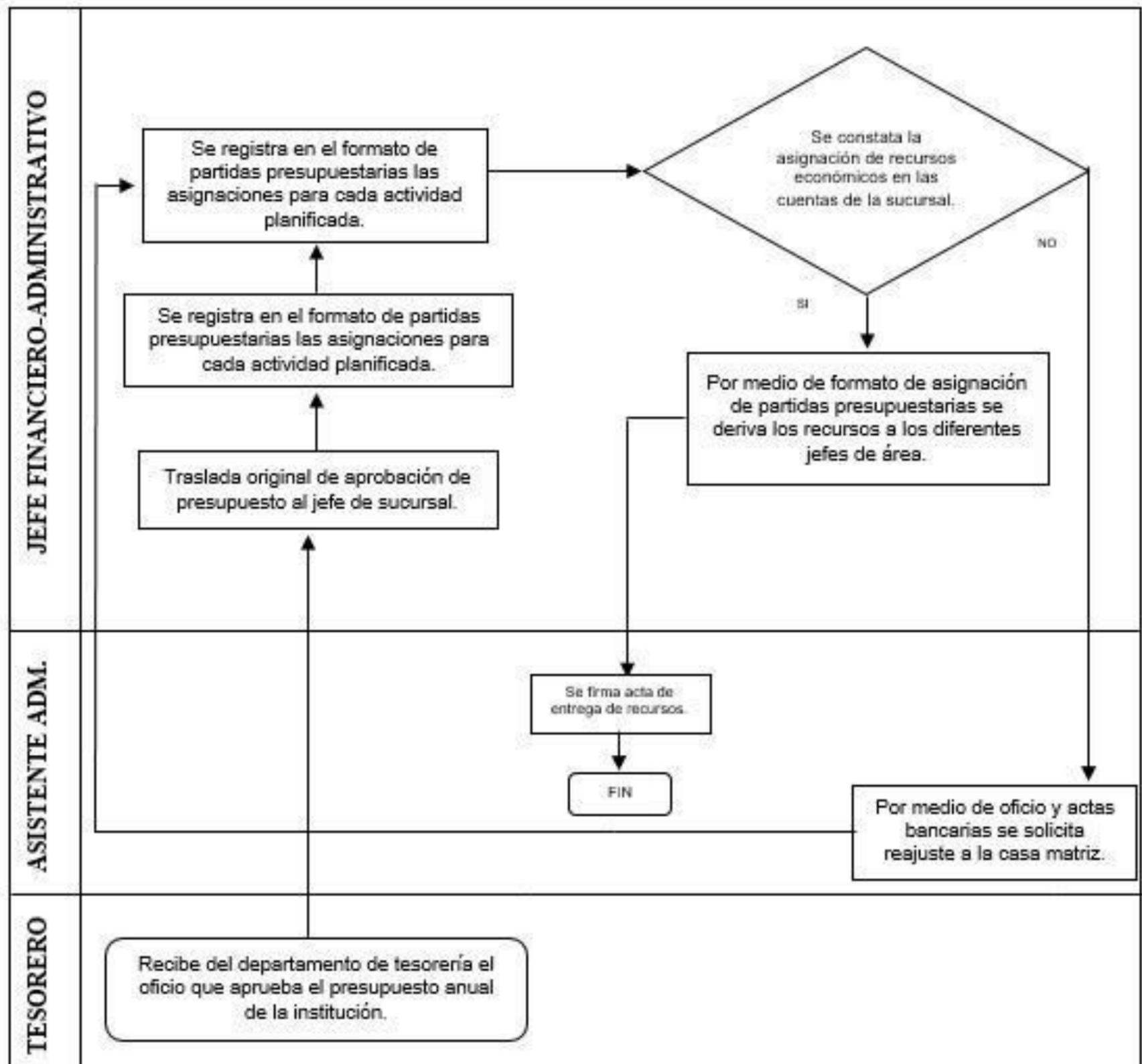
Tabla 4.4: Apertura presupuestaria para el ejercicio fiscal vigente

Objetivo del procedimiento: Registrar en las cuentas y libros de la sucursal los recursos económicos aprobados para su ejecución		
Problema identificado: en este caso se pudo identificar que la responsabilidad de este proceso recaía en el asistente administrativo 1 y según la normativa de la institución este proceso debe ser elaborado por la cabeza del departamento.		
Solución propuesta: delimitar cada paso del proceso y delegar el proceso únicamente a la cabeza de la jefatura.		
Alcance: Todas las unidades de la sucursal		
No.	Actividades	Responsable
1.	Recibe del departamento de tesorería el oficio que aprueba el presupuesto anual de la institución.	Jefe administrativo-financiero
2.	Traslada original de aprobación de presupuesto al jefe de sucursal.	Jefe administrativo-financiero
3.	Se registra en el formato de partidas presupuestarias las asignaciones para cada actividad planificada.	Jefe administrativo-financiero
4.	Se constata la asignación de recursos económicos en las cuentas de la sucursal.	Jefe administrativo-financiero
5.	De existir faltantes en los recursos, por medio de oficio y actas bancarias se solicita reajuste a la casa matriz.	Jefe administrativo-financiero
6.	Por medio de formato de asignación de partidas presupuestarias se deriva los recursos a los diferentes jefes de área.	Jefe administrativo-financiero
7.	Se firma acta de entrega de recursos.	Asistente administrativo 1
Documentos de referencia: Oficio de aprobación de presupuesto, formatos de partidas presupuestarias, manual de asignación de recursos y control financiero de la CNT EP.		

Fuente: investigación propia

Elaborado por: Fernando Xavier Duque Minga

	CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES EP.	Código: 001-007-003-0025	
	JEFATURA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA, SUCURSAL LOJA MANUAL DE PROCESOS	Vigencia	Enero-2017
	Apertura presupuestaria para el ejercicio fiscal vigente	Dep. involucrados	Jefatura Administrativa-Financiera y cualquier departamento que requiera una compra excepcional



Elaborado:	Fernando Xavier Duque Minga	Revisión:	Ing. Mireya Landacay	Aprobación:	Mgs. Roberto Morocho
Cargo:	Profesional en formación	Cargo:	Directora de tesis	Cargo:	Jefe del departamento Administrativo-Financiero CNT EP. Loja
Fecha:	05/09/2016	Fecha:	10/11/2016	Fecha:	20/12/2016

A continuación se describe el proceso de elaboración y presentación de informes financieros.

Tabla 4.5 Elaboración y presentación de informes financieros.

Objetivo del procedimiento: Informar a la gerencia financiera de la situación financiera de la sucursal.		
Problema identificado: en este caso se encontró que el proceso no se cumplía correctamente ya que las responsabilidades no estaban definidas concretamente lo que ocasionaba una duplicación de labores.		
Solución propuesta: delegar las responsabilidades y sistematizar el proceso.		
Alcance: Jefatura Administrativa Financiera, Gerencia y Junta Directiva		
No.	Actividades	Responsable
1.	Prepara hoja de cálculo con indicadores financieros determinados por la gerencia financiera, al cierre de cada mes.	Jefe administrativo-financiero
2.	Elabora Informe a través del cálculo de ratios financieros de la ejecución presupuestaria de la institución, en ingresos y egresos.	Asistente administrativo 1
3.	Traslada el reporte al jefe administrativo-financiero para su revisión y firma.	Asistente administrativo 1
4.	Si durante la revisión se encuentran inconsistencias en los documentos, se devuelve el reporte para que se hagan las consultas que corresponden y los ajustes necesarios.	Jefe administrativo-financiero
5.	Realiza las correcciones necesarias al informe y remite el documento modificado al jefe administrativo-financiero.	Asistente administrativo 1
6.	Traslada a la gerencia financiera para su conocimiento y aprobación.	Jefe administrativo-financiero
7.	Si existen inconsistencias el reporte regresa a la sucursal para que se analicen un reparen las observaciones.	Gerencia financier
8.	Se archiva el reporte mensual, en digital y físico.	Asistente administrativo 1
Documentos de referencia: orgánico funcional de la CNT EP.		

Fuente: investigación propia

Elaborado por: Fernando Xavier Duque Minga

En este proceso se identificó una duplicación de tareas entre el jefe administrativo-financiero y su asistente, se eliminó y su flujograma queda de la siguiente manera:



CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES EP.

Código: 001-007-003-0022

JEFATURA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA, SUCURSAL LOJA
MANUAL DE PROCESOS

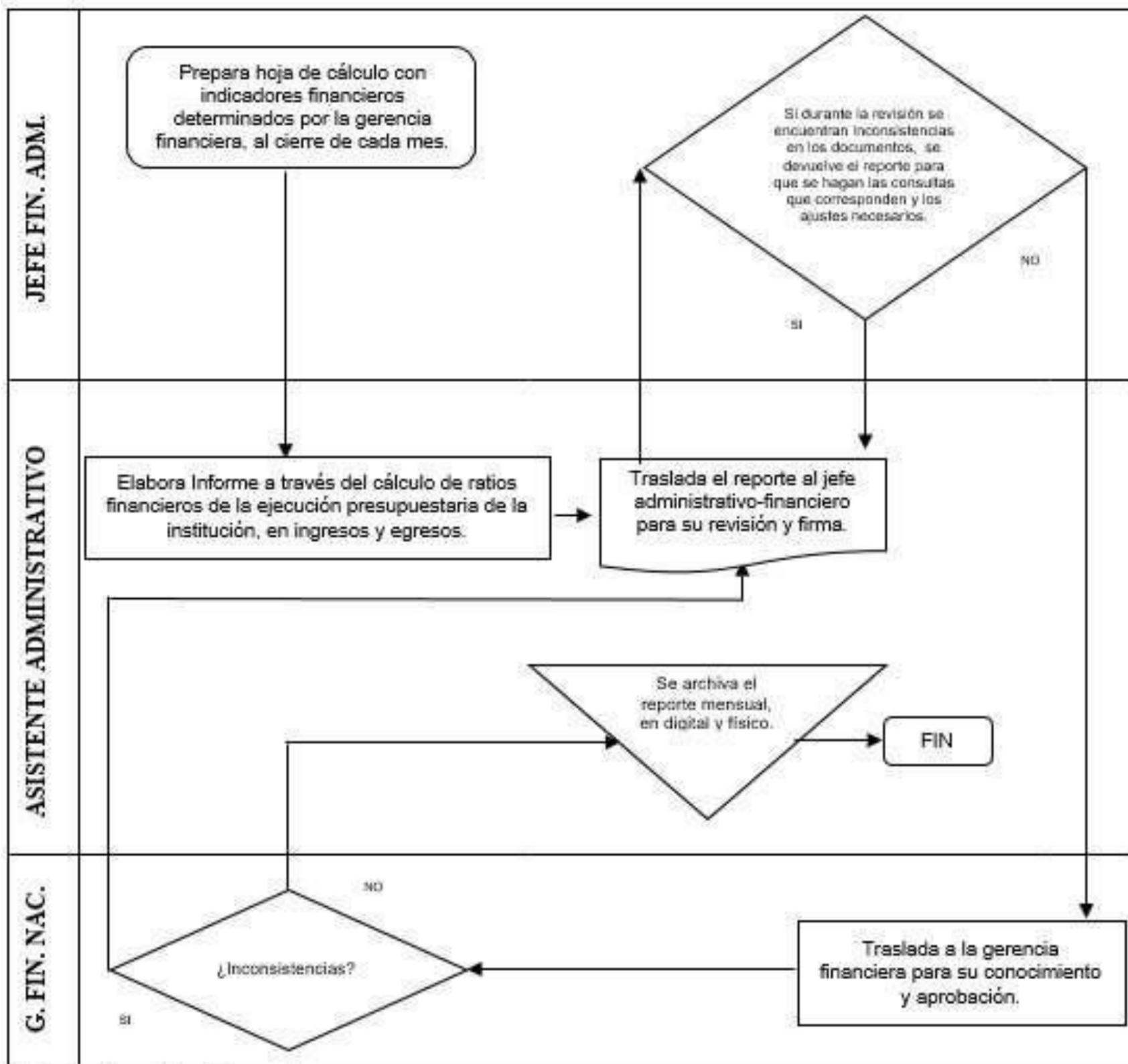
Vigencia

Enero-2017

Elaboración y presentación de informes financieros.

Dep. involucrados

Jefatura Administrativa-Financiera y cualquier departamento que requiera una compra excepcional



Elaborado:	Fernando Xavier Duque Minga	Revisión:	Ing. Mireya Landacay	Aprobación:	Mgs. Roberto Morocho
Cargo:	Profesional en formación	Cargo:	Directora de tesis	Cargo:	Jefe del departamento Administrativo-Financiero CNT EP. Loja
Fecha:	05/09/2016	Fecha:	10/11/2016	Fecha:	20/12/2016

A continuación se presentan el proceso de elaboración de conciliaciones bancarias.

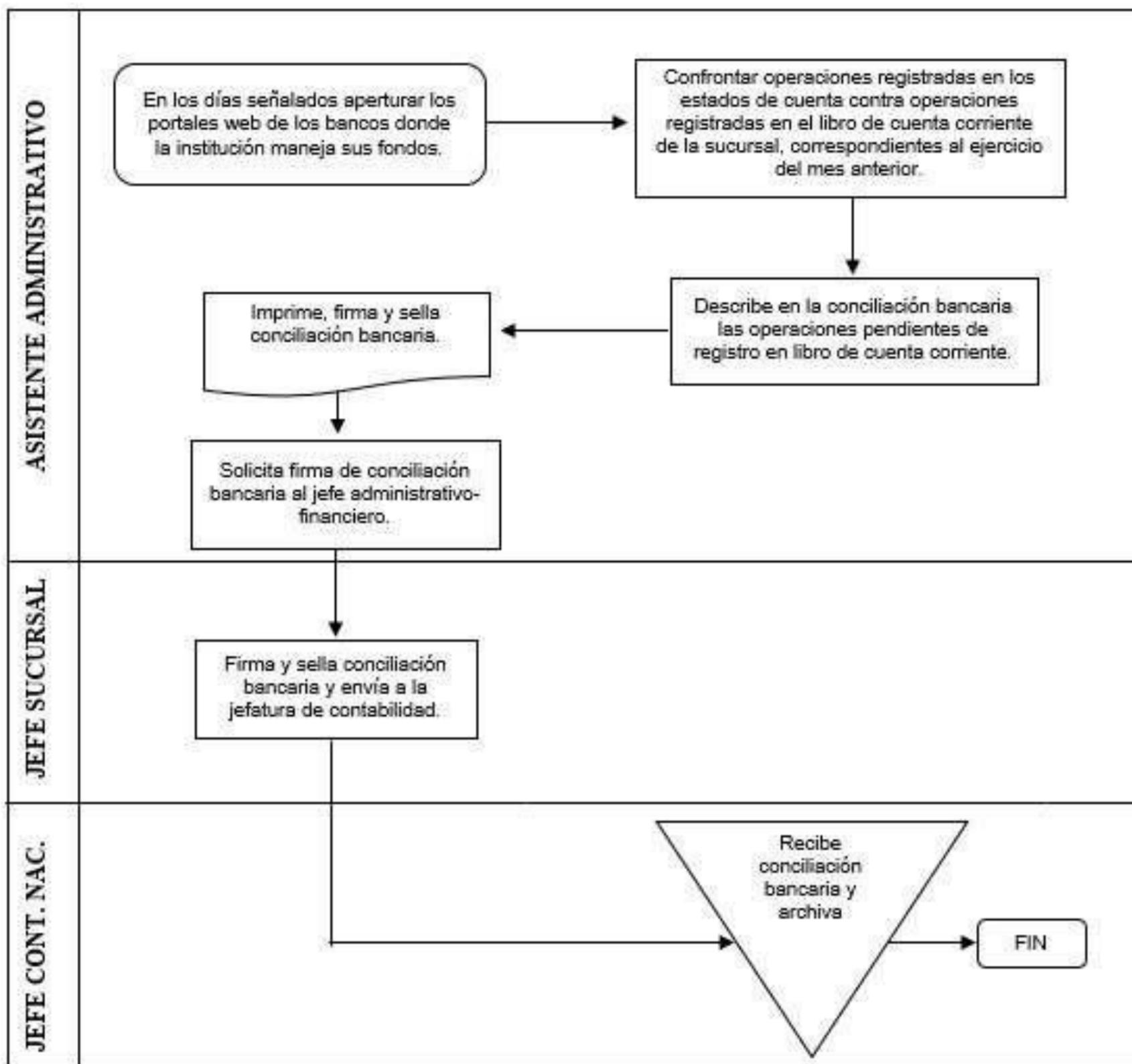
Tabla 4.6: Elaboración de conciliaciones bancarias

Objetivo del procedimiento: Establecer operaciones bancarias pendientes de registrar en libros de cuenta corriente		
Problema identificado: en este caso se encontró que las conciliaciones bancarias no se realizaban correctamente y no existía un cronograma para realizar esta operación.		
Solución propuesta: capacitación al personal encargado en procesos de cuadro bancario, determinar el cronograma para llevar a cabo esta operación.		
Alcance: Jefatura administrativa-financiera, contabilidad y tesorería		
No.	Actividades	Responsable
1.	Tres veces al mes (01, 15 y 30), confronta operaciones registradas en los estados de cuenta contra operaciones registradas en el libro de cuenta corriente de la sucursal, correspondientes al ejercicio del mes anterior.	Asistente administrativo 1
2.	Describe en la conciliación bancaria las operaciones pendientes de registro en libro de cuenta corriente.	Asistente administrativo 1
3.	Imprime, firma y sella conciliación bancaria.	Asistente administrativo 1
4.	Solicita firma de conciliación bancaria al jefe administrativo-financiero.	Asistente administrativo 1
5.	Firma y sella conciliación bancaria y envía a la jefatura de contabilidad.	Jefe administrativo-financiero
6.	Recibe conciliación bancaria y archiva.	Jefe de contabilidad nacional
Documentos de referencia: Ley orgánica de finanzas públicas, normas de control Interno corporativo.		

Fuente: investigación propia

Elaborado por: Fernando Xavier Duque Minga

	CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES EP.	Código: 001-007-003-0026	
	JEFATURA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA, SUCURSAL LOJA MANUAL DE PROCESOS	Vigencia	Enero-2017
	Elaboración de conciliaciones bancarias	Dep. involucrados	Jefatura Administrativa-Financiera y cualquier departamento que requiera una compra excepcional



Elaborado:	Fernando Xavier Duque Minga	Revisión:	Ing. Mireya Landacay	Aprobación:	Mgs. Roberto Morocho
Cargo:	Profesional en Formación	Cargo:	Directora de tesis	Cargo:	Jefe del departamento Administrativo-Financiero CNT EP. Loja
Fecha:	05/09/2016	Fecha:	10/11/2016	Fecha:	20/12/2016

A continuación se presenta el proceso del cierre contable del ejercicio fiscal de año anterior.

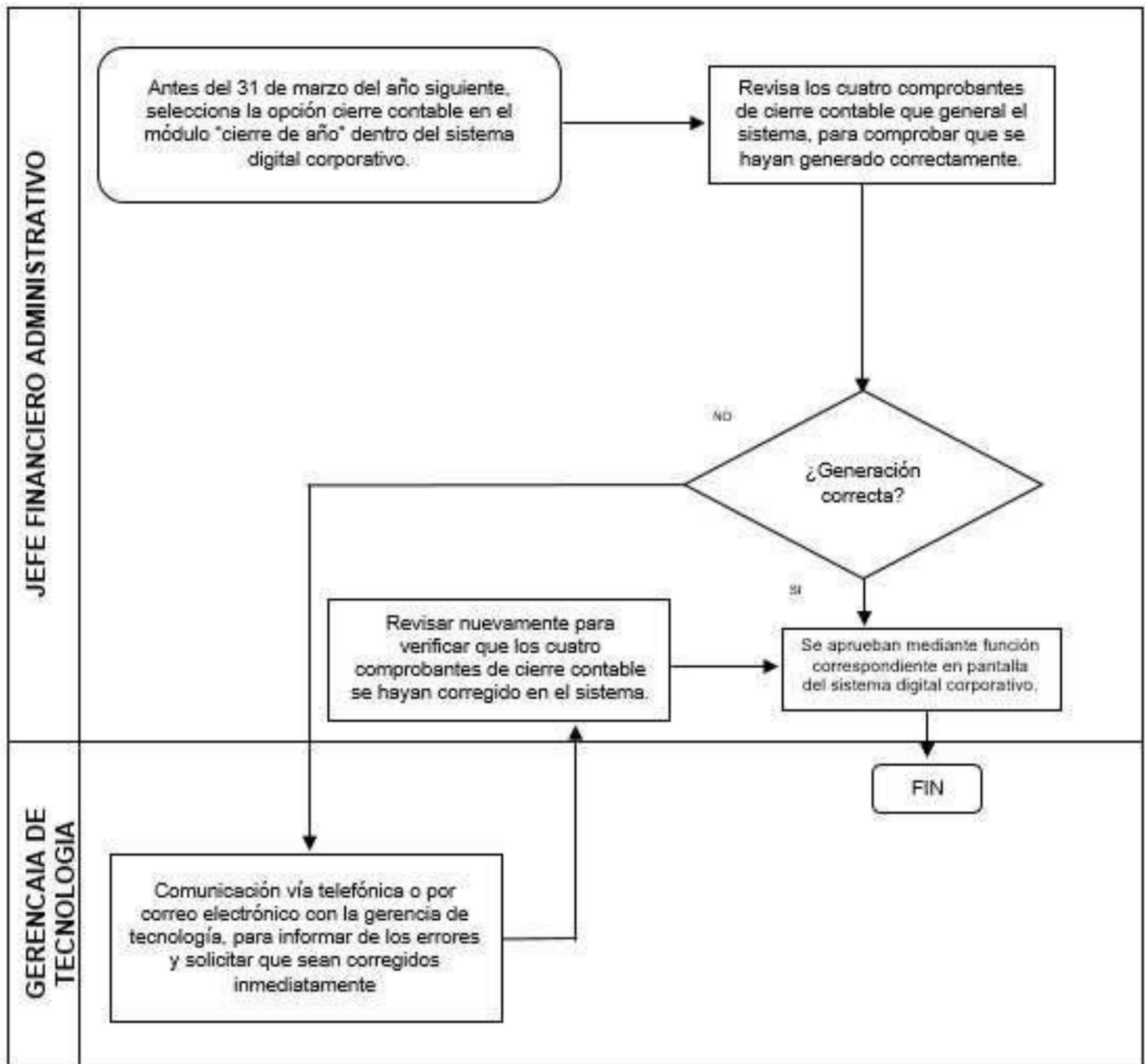
Tabla 4.7: Cierre contable del ejercicio fiscal del año anterior.

Objetivo del procedimiento: Generar en el SICOIN el cierre de operaciones financiera del año Anterior		
Problema identificado: en este caso se encontró que el proceso no se encontraba normado y algunas responsabilidades recaían sobre personal no capacitado para llevar a cabo la operación.		
Solución propuesta: delegación de responsabilidad a la cabeza del departamento.		
Alcance: Jefatura administrativa-financiera.		
No.	Actividades	Responsable
1.	Antes del 31 de marzo del año siguiente, selecciona la opción cierre contable en el módulo “cierre de año” dentro del sistema digital corporativo.	Jefe administrativo-financiero
2.	Revisa los cuatro comprobantes de cierre contable que general el sistema, para comprobar que se hayan generado correctamente.	Jefe administrativo-financiero
3.	Si no se generaron correctamente, se comunica vía telefónica o por correo electrónico con la gerencia de tecnología, para informar de los errores y solicitar que sean corregidos directamente desde la jefatura nacional de contabilidad de la corporación.	Jefe administrativo-financiero
4.	Revisar nuevamente para verificar que los cuatro comprobantes de cierre contable se hayan corregido en el sistema.	Jefe administrativo-financiero
5.	Si los comprobantes se generaron correctamente, se aprueban mediante función correspondiente en pantalla del sistema digital corporativo.	Jefe administrativo-financiero
Documentos de referencia: Ley orgánica de finanzas públicas, normas de control interno corporativo.		

Fuente: investigación propia

Elaborado por: Fernando Xavier Duque Minga

	CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES EP.	Código: 001-007-003-0018	
	JEFATURA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA, SUCURSAL LOJA MANUAL DE PROCESOS	Vigencia	Enero-2017
	Cierre contable del ejercicio fiscal del año anterior	Dep. involucrados	Jefatura Administrativa-Financiera y cualquier departamento que requiera una compra excepcional



Elaborado:	Fernando Xavier Duque Minga	Revisión:	Ing. Mireya Landacay	Aprobación:	Mgs. Roberto Morocho
Cargo:	Profesional en Formación	Cargo:	Directora de tesis	Cargo:	Jefe del departamento Administrativo-Financiero CNT EP. Loja
Fecha:	05/09/2016	Fecha:	10/11/2016	Fecha:	20/12/2016

A continuación se presenta el proceso de apertura contable del ejercicio fiscal vigente.

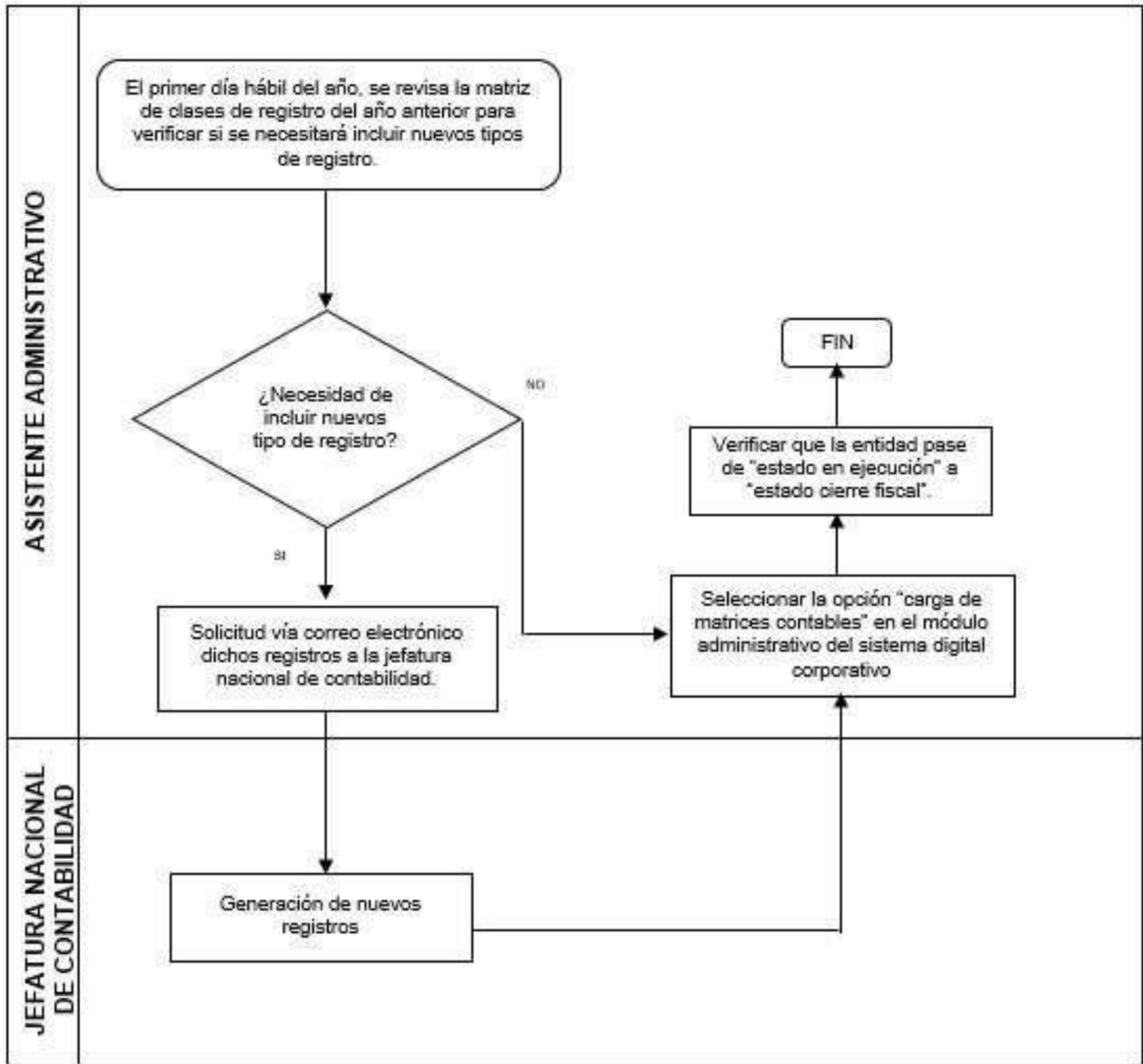
Tabla 4.8: Apertura contable del ejercicio fiscal vigente

Objetivo del procedimiento: Traslado de matrices de operación al nuevo ejercicio con la finalidad de operar en el nuevo periodo.		
Problema identificado: en este caso se identificó que el proceso se realizaba de forma tardía y lo cumplía un colaborador que no correspondía.		
Solución propuesta: normar el proceso y delegar funciones como corresponde en el orgánico funcional de la institución.		
Alcance: jefatura administrativa-financiera		
No.	Actividades	Responsable
1.	El primer día hábil del año, se revisa la matriz de clases de registro del año anterior para verificar si se necesitará incluir nuevos tipos de registro.	Asistente administrativo 1
2.	Si se identifica la necesidad de incluir nuevos tipo de registro, se solicitan vía correo electrónico dichos registros a la jefatura nacional de contabilidad.	Asistente administrativo 1, Jefe administrativo-financiero
3.	Seleccionar la opción “carga de matrices contables” en el módulo administrativo del sistema digital corporativo.	Asistente administrativo 1
4.	Verificar que la entidad pase de estado en ejecución a estado cierre fiscal.	Asistente administrativo 1
Documentos de referencia: Normas de apertura y cierre contable del MINFIN.		

Fuente: investigación propia

Elaborado por: Fernando Xavier Duque Minga

	CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES EP.	Código: 001-007-003-0029	
	JEFATURA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA, SUCURSAL LOJA MANUAL DE PROCESOS	Vigencia	Enero-2017
	Apertura contable del ejercicio fiscal vigente	Dep. involucrados	Jefatura Administrativa-Financiera y cualquier departamento que requiera una compra excepcional



Elaborado:	Fernando Xavier Duque Minga	Revisión:	Ing. Mireya Landacay	Aprobación:	Mgs. Roberto Morocho
Cargo:	Profesional en Formación	Cargo:	Directora de tesis	Cargo:	Jefe del departamento Administrativo-Financiero CNT EP. Loja
Fecha:	05/09/2016	Fecha:	10/11/2016	Fecha:	20/12/2016

A continuación se presenta el proceso de elaboración de reportes de ingresos y egresos.

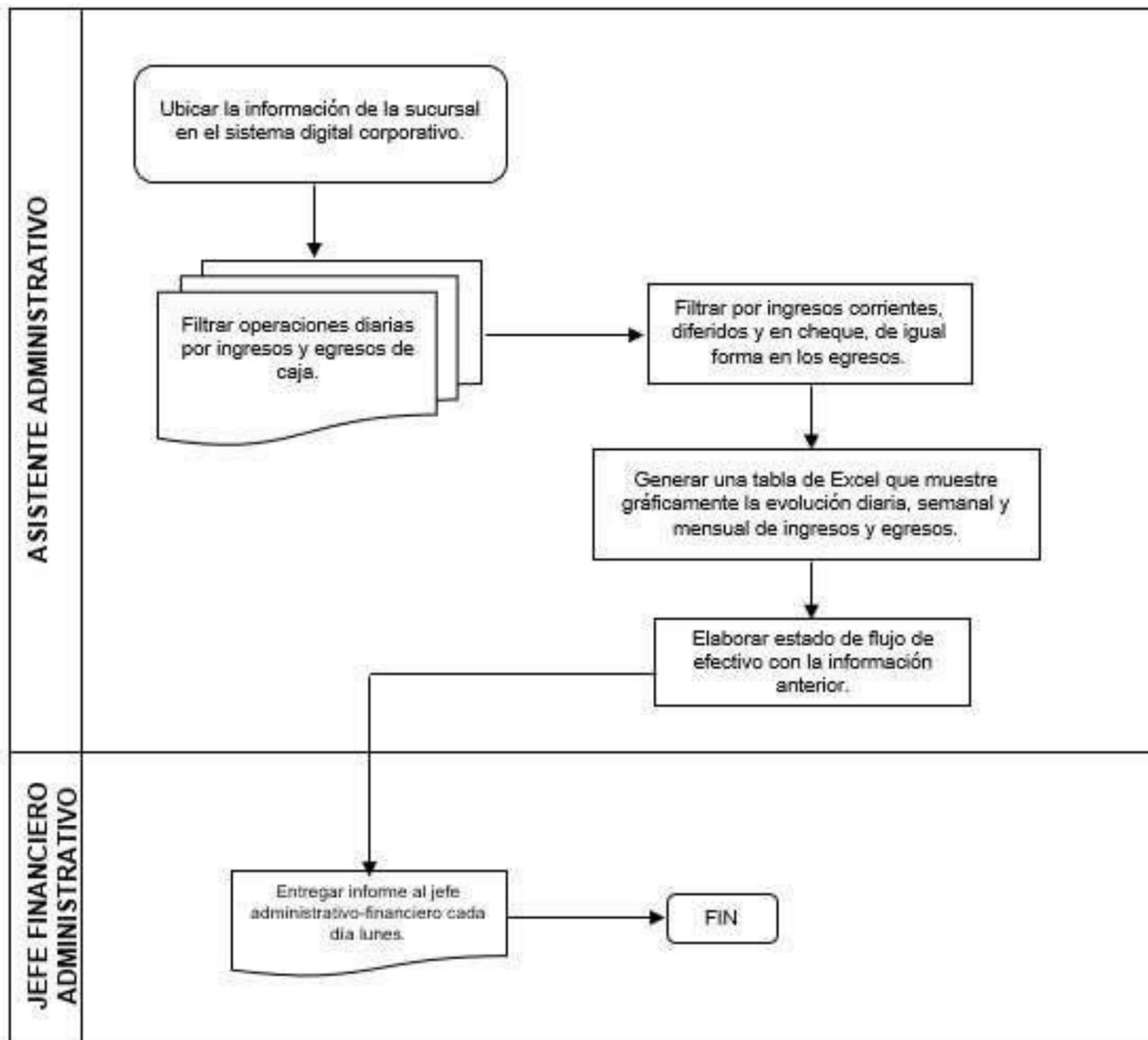
Tabla 4.9: Elaboración de reportes de ingresos y egresos

Objetivo del procedimiento: Reflejar la situación financiera de la entidad a determinada fecha		
Problema identificado: en este caso se identificaron funciones duplicadas a lo largo del proceso que restaban tiempo a uno de los asistentes.		
Solución propuesta: normar el proceso y delegar funciones como corresponde en el orgánico funcional de la institución, así como a la elaboración de una hoja de cálculo para agilizar el proceso.		
Alcance: Jefatura administrativa-financiera		
No.	Actividades	Responsable
1.	Ubicar la información de la sucursal en el sistema digital corporativo.	Asistente administrativo 1
2.	Filtrar operaciones diarias por ingresos y egresos de caja.	Asistente administrativo 1
3.	Filtrar por ingresos corrientes, diferidos y en cheque, de igual forma en los egresos.	Asistente administrativo 1
4.	Generar una tabla de Excel que muestre gráficamente la evolución diaria, semanal y mensual de ingresos y egresos.	Asistente administrativo 1
5.	Elaborar estado de flujo de efectivo con la información anterior.	Asistente administrativo 1
6.	Entregar informe al jefe administrativo-financiero cada día lunes.	Asistente administrativo 1
Documentos de referencia: Respaldos de ingresos y egresos en el sistema.		

Fuente: investigación propia

Elaborado por: Fernando Xavier Duque Minga

	CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES EP.	Código: 001-007-003-0030	
	JEFATURA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA, SUCURSAL LOJA MANUAL DE PROCESOS	Vigencia	Enero-2017
	Elaboración de reportes de ingresos y egresos	Dep. involucrados	Jefatura Administrativa-Financiera y cualquier departamento que requiera una compra excepcional



Elaborado:	Fernando Xavier Duque Minga	Revisión:	Ing. Mireya Landacay	Aprobación:	Mgs. Roberto Morocho
Cargo:	Profesional en Formación	Cargo:	Directora de tesis	Cargo:	Jefe del departamento Administrativo-Financiero CNT EP. Loja
Fecha:	05/09/2016	Fecha:	10/11/2016	Fecha:	20/12/2016

A continuación se presenta el proceso de solicitud de compra directa hasta \$1.500,00

Tabla 4.10: Solicitud de compra directa hasta \$1500,00

Objetivo del procedimiento: Responder a un requerimiento de bien o servicio del usuario interno.		
Problema identificado: en este caso se evidenció descoordinación entre los encargados del proceso por no conocer la secuencia de pasos para las cotizaciones, a más de ello se identificó un posible indicio de sobrepresos		
Solución propuesta: normar el proceso y realizar una auditoría a los procesos de este tipo de adquisiciones en los 3 últimos años.		
Alcance: Todas las unidades de la institución		
No.	Actividades	Responsable
1.	Completar el formulario electrónico de solicitud de bienes, suministros y servicios, asignado código correlativo específico de la unidad. (Esta actividad se realiza a requerimiento del usuario).	Usuario interno solicitante
2.	Solicita al jefe inmediato superior autorización del formulario mediante firma y sello del departamento.	Usuario interno solicitante
3.	Entrega solicitud impresa debidamente autorizada (firmada y sellada) a la dirección administrativa-financiera.	Usuario interno solicitante
4.	Si la solicitud no se presenta debidamente autorizada, la devuelve al usuario para que obtenga firma y sello.	Asistente administrativo 2
5.	Si la solicitud se presenta debidamente autorizada, la pasa al jefe administrativo-financiero, para visto bueno.	Asistente administrativo 2
6.	Firma y sella la solicitud con visto bueno y traslada a asistente.	Jefe administrativo-financiero
7.	Traslada solicitud aprobada al encargado de Compras. Fin del procedimiento.	Asistente administrativo 2
Documentos de referencia: Ley Orgánica del sistema nacional de contratación pública, reglamentos internos de compras y uso de caja.		

Fuente: investigación propia

Elaborado por: Fernando Xavier Duque Minga

Como es lógico en una institución sumamente vertical, los procesos poseen mucha burocracia, en este caso no se pudo modificar ninguna actividad ya que así lo exige la norma interna.



CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES EP.

Código: 001-007-003-0021

JEFATURA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA, SUCURSAL LOJA
MANUAL DE PROCESOS

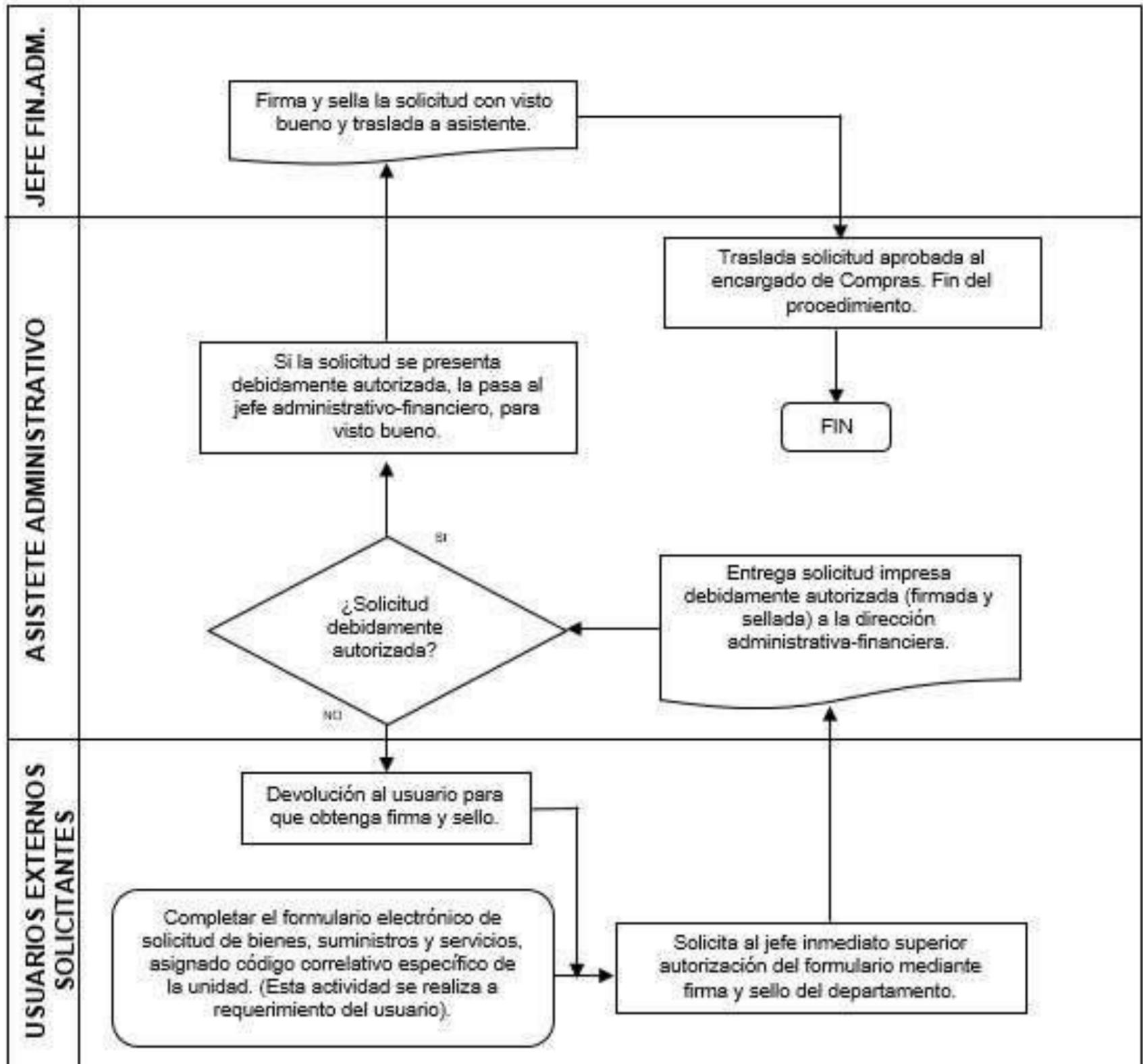
Vigencia

Enero-2017

Solicitud de compra directa hasta \$1500,00

Dep.
involucrados

Jefatura Administrativa-Financiera
y cualquier departamento que
requiera una compra excepcional



Elaborado:	Fernando Xavier Duque Minga	Revisión:	Ing. Mireya Landacay	Aprobación:	Mgs. Roberto Morocho
Cargo:	Profesional en formación	Cargo:	Directora de tesis	Cargo:	Jefe del departamento Administrativo-Financiero CNT EP. Loja
Fecha:	05/09/2016	Fecha:	10/11/2016	Fecha:	20/12/2016

A continuación se presenta el proceso de cotización de compra directa hasta \$1.500,00

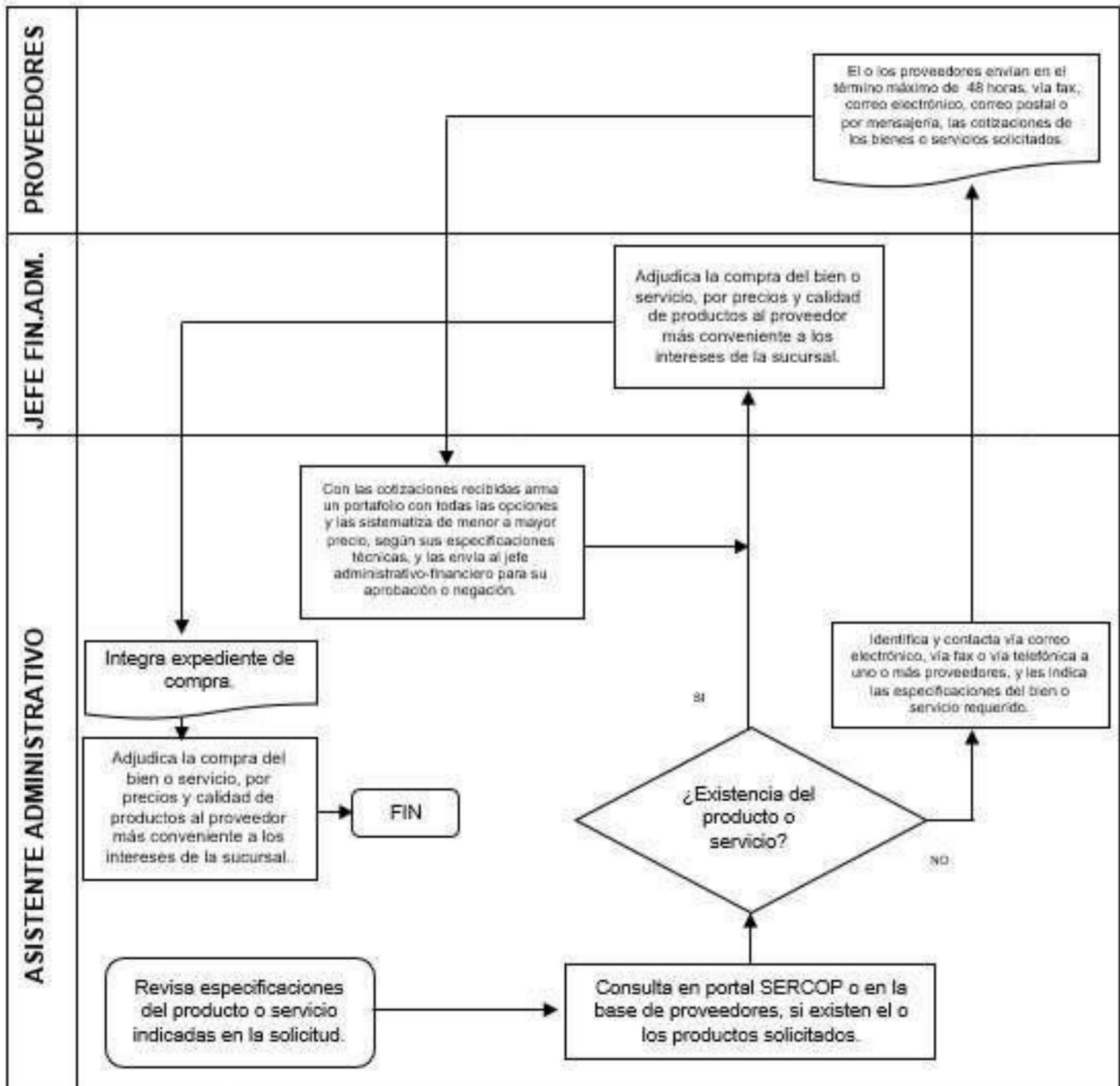
Tabla 4.11: Cotización de compra directa hasta \$1500,00

Objetivo del procedimiento: Optar por las mejores ofertas en calidad y/o precio, del bien o servicio requerido		
Problema identificado: en este caso se evidenció descoordinación entre los encargados del proceso por no conocer la secuencia de pasos para las cotizaciones, a más de ello se identificó un posible indicio de sobreprecios		
Solución propuesta: normar el proceso y realizar una auditoría a los procesos de este tipo de adquisiciones en los 3 últimos años.		
Alcance: Jefatura administrativa-financiero.		
No.	Actividades	Responsable
1.	Revisa especificaciones del producto o servicio indicadas en la solicitud.	Asistente administrativo 2
2.	Consulta en portal SERCOP o en la base de proveedores, si existen el o los productos solicitados.	Asistente administrativo 2
3.	Sí, no existe el producto o servicio en las bases de datos, se procederá a cotizar con proveedores locales o nacionales del giro comercial del producto o bien que se necesita.	Asistente administrativo 2
4.	Identifica y contacta vía correo electrónico, vía fax o vía telefónica a uno o más proveedores, y les indica las especificaciones del bien o servicio requerido.	Asistente administrativo 2
5.	El o los proveedores envían en el término máximo de 48 horas, vía fax, correo electrónico, correo postal o por mensajería, las cotizaciones de los bienes o servicios solicitados.	Proveedores
6.	Con las cotizaciones recibidas arma un portafolio con todas las opciones y las sistematiza de menor a mayor precio, según sus especificaciones técnicas, y las envía al jefe administrativo-financiero para su aprobación o negación.	Asistente administrativo 2
	Adjudica la compra del bien o servicio, por precios y calidad de productos al proveedor más conveniente a los intereses de la sucursal.	Jefe administrativo-financiero
7.	Integra expediente de compra.	Asistente administrativo 2
8.	La documentación de las cotizaciones recibidas se adjuntan al expediente de pago y lo traslada al Departamento Financiero para el seguimiento correspondiente. Fin del procedimiento.	Asistente administrativo 2
Documentos de referencia: Ley Orgánica del sistema nacional de contratación pública, reglamentos internos de compras y uso de caja.		
Formatos e instructivos: Cotizaciones de los proveedores.		

Fuente: investigación propia

Elaborado por: Fernando Xavier Duque Minga

	CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES EP.	Código: 001-007-003-0033	
	JEFATURA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA, SUCURSAL LOJA MANUAL DE PROCESOS	Vigencia	Enero-2017
	Cotización de compra directa hasta \$1500,00	Dep. involucrados	Jefatura Administrativa-Financiera y cualquier departamento que requiera una compra excepcional



Elaborado:	Fernando Xavier Duque Minga	Revisión:	Ing. Mireya Landacay	Aprobación:	Mgs. Roberto Morocho
Cargo:	Profesional en formación	Cargo:	Directora de tesis	Cargo:	Jefe del departamento Administrativo-Financiero CNT EP. Loja
Fecha:	05/09/2016	Fecha:	10/11/2016	Fecha:	20/12/2016

A continuación se presenta el procedimiento para la recepción de facturas y pago a proveedores de bienes y servicios de la sucursal.

Tabla 4.12: Recepción y pago de facturas a proveedores de bienes y servicios de la sucursal.

Objetivo del procedimiento: Optar por las mejores ofertas en calidad y/o precio, del bien o servicio requerido		
Problema identificado: en este caso se notó un marcado desorden al momento de realizar la actividad contable y de archivo. Así mismo una demora en la realización de los pagos por varios procesos repetitivos e inútiles.		
Solución propuesta: reducir los procesos redundantes y burocráticos, normar el procedimiento general.		
Alcance: Jefatura administrativa-financiero.		
No.	Actividades	Responsable
1.	Recibe la factura e ingresa los datos de la misma al sistema	Asistente contable
2.	Mensualmente se dividen los pagos a realizar por tipo de bien y servicio y también por proveedor.	Asistente administrativo 2
3.	Revisión al final de mes de todos los pagos a realizar	Jefe administrativo-financiero
4.	Envío de archivo con pagos autorizados.	Jefe administrativo-financiero
5.	Elaboración de cheques y detalles consecutivos de todos los pagos autorizados.	Asistente administrativo 2
6.	Pago físico y/o envío de pagos fuera de la ciudad por valija.	Asistente administrativo 2
7.	Archivo de pagos recibidos.	Asistente administrativo 2
Documentos de referencia: Ley Orgánica del sistema nacional de contratación pública, reglamentos internos de compras y uso de caja.		
Formatos e instructivos: Cotizaciones de los proveedores.		

Fuente: investigación propia

Elaborado por: Fernando Xavier Duque Minga



CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES EP.

Código: 001-007-003-027

JEFATURA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA, SUCURSAL LOJA
MANUAL DE PROCESOS

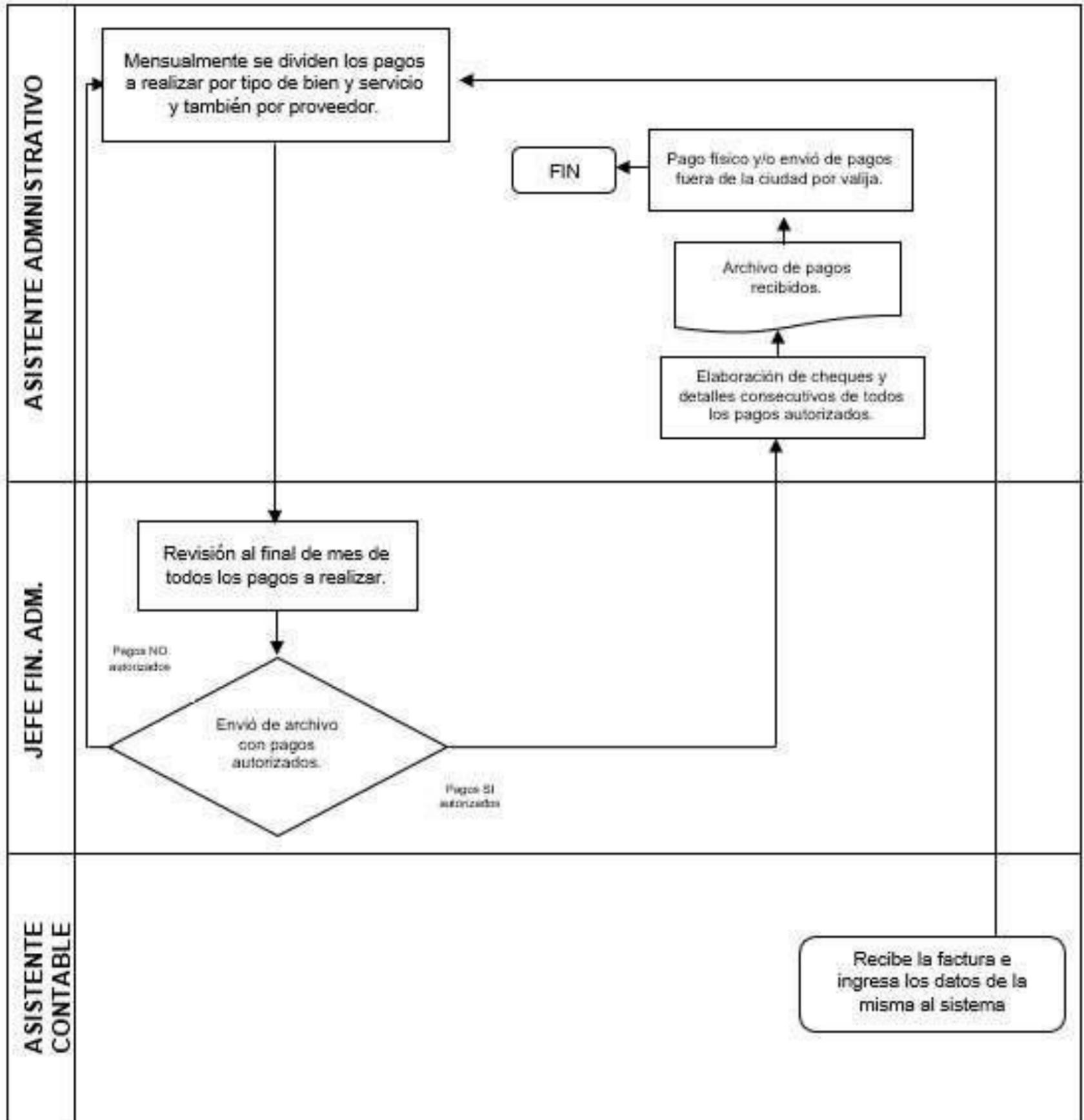
Vigencia

Enero-2017

Recepción y pago de facturas a proveedores de bienes y servicios de la sucursal

Dep. involucrados

Jefatura Administrativa-Financiera y cualquier departamento que requiera una compra excepcional



Elaborado:	Fernando Xavier Duque Minga	Revisión:	Ing. Mireya Landacay	Aprobación:	Mgs. Roberto Morocho
Cargo:	Profesional en formación	Cargo:	Directora de tesis	Cargo:	Jefe del departamento Administrativo-Financiero CNT EP. Loja
Fecha:	05/09/2016	Fecha:	10/11/2016	Fecha:	20/12/2016

A continuación se presenta el proceso de arqueo de cajas chicas de todos los departamentos.

Tabla 4.13: Arqueo de cajas chicas de todos los departamentos.

Objetivo del procedimiento: verificar que el uso los recursos este respaldado y no haya ningún tipo de malversación de fondos.		
Problema identificado: principalmente se evidenció el desconocimiento del procedimiento para llevar a cabo esta función, además no existía ningún indicador de resultados.		
Solución propuesta: normar el proceso y capacitar al asistente		
Alcance: Todas las unidades de la sucursal		
No.	Actividades	Responsable
1.	Orden en un día aleatorio de elaborar arqueos de caja.	Jefe administrativo-financiero
2.	Imprimir detalle de fondos para caja chica entregados a cada departamento.	Asistente administrativo 2
3.	Constatar (con cada encargado) que la existencia de dinero en efectivo o su valor correspondiente en respaldos.	Jefe administrativo-financiero, Asistente administrativo 2 y encargado de caja chica
4.	Si el efectivo y los documentos cuadran con los valores entregados entregar informe de no existir novedad.	Asistente administrativo 2
5.	De no cuadrar los valores iniciar auditoria al encargado, (se encarga contraloría).	Jefe administrativo-financiero y departamento de contraloría.
6.	Reponer valores que han sido utilizados.	Asistente administrativo 2
7.	Archivar los informes mensualmente.	Asistente administrativo 2
Documentos de referencia: Ley Orgánica del sistema nacional de contratación pública, reglamentos internos de compras y uso de caja.		
Formatos e instructivos: Hoja de entrega de fondos de caja chica e informe de novedades en arqueos de caja chica.		

Fuente: investigación propia

Elaborado por: Fernando Xavier Duque Minga



CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES EP.

Código: 001-007-003-0034

JEFATURA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA, SUCURSAL LOJA
MANUAL DE PROCESOS

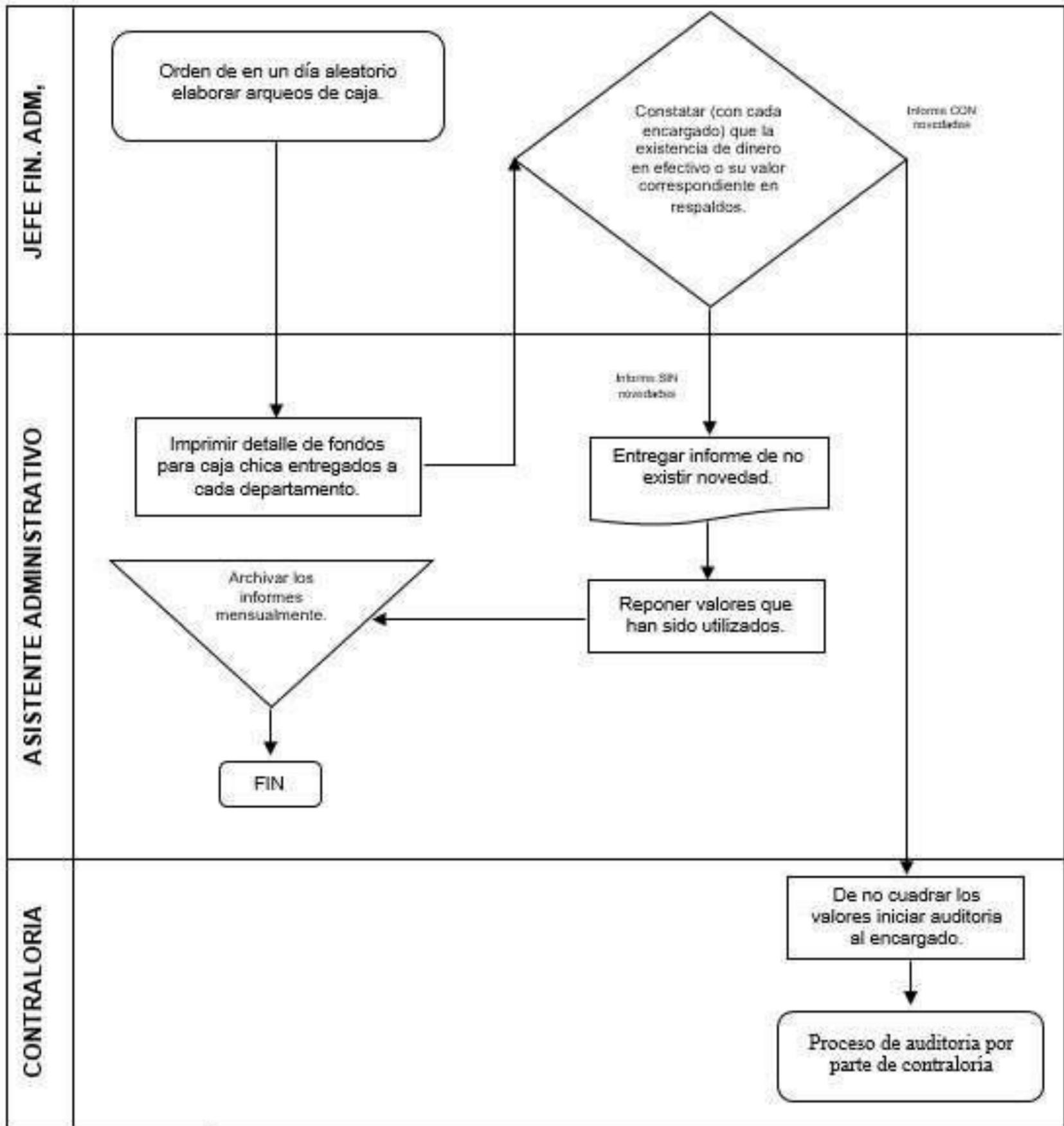
Vigencia

Enero-2017

Arqueo de cajas chicas de todos los departamentos.

Dep.
involucrados

Jefatura Administrativa-Financiera
y cualquier departamento que
requiera una compra excepcional



Elaborado:	Fernando Xavier Duque Minga	Revisión:	Ing. Mireya Landacay	Aprobación:	Mgs. Roberto Morocho
Cargo:	Profesional en Formación	Cargo:	Directora de tesis	Cargo:	Jefe del departamento Administrativo-Financiero CNT EP. Loja
Fecha:	05/09/2016	Fecha:	10/11/2016	Fecha:	20/12/2016

4.3.3 Del área administrativa.

Hasta el momento ya han sido presentados los procedimientos financieros más relevantes que se desarrollan en el día a día de la jefatura administrativa-financiera de la sucursal lojana de la CNT EP., a hora se presentaran los procesos administrativos de mayor preponderancia en dicha jefatura.

Se iniciará con la presentación del proceso de verificación de inventarios.

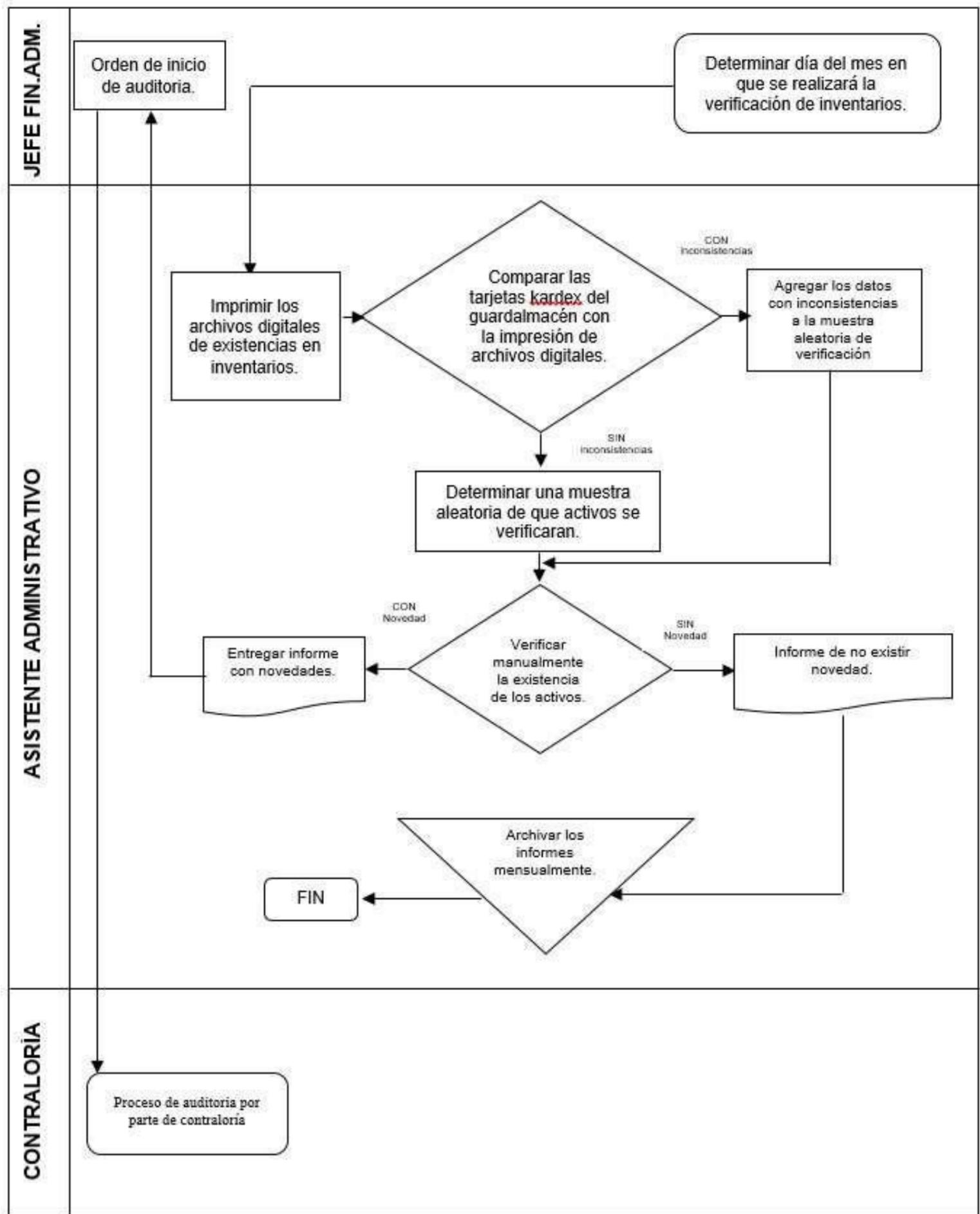
Tabla 4.14: Verificación de inventarios.

Objetivo del procedimiento: verificar que las cantidades físicas de inventarios coincidan con las con las cantidades existentes en tarjetas kardex.		
Problema identificado: principalmente se evidenció el desconocimiento de técnicas contables para llevar a cabo esta función, además no existía ningún indicador de resultados.		
Solución propuesta: normar el proceso y capacitar al asistente		
Alcance: Todas las unidades de la sucursal		
No.	Actividades	Responsable
1.	Determinar día del mes en que se realizará la verificación de inventarios.	Jefe administrativo-financiero y guardalmacén.
2.	Imprimir los archivos digitales de existencias en inventarios.	Asistente administrativo 1
3.	Comparar las tarjetas kardex del guardalmacén con la impresión de archivos digitales.	Asistente administrativo 1 y guardalmacén
4.	Determinar una muestra aleatoria de que activos se verificaran.	Asistente administrativo 1
5.	Verificar manualmente la existencia de los activos.	Asistente administrativo 1
6.	De no cuadrar las cantidades de activos iniciar auditoria (a cargo del departamento de contraloría).	Jefe administrativo-financiero y departamento de contraloría.
7.	Si no existen novedades entregar informe favorable al guardalmacén.	Asistente administrativo 1
8.	Elaborar informe de resultados para su revisión.	Asistente administrativo 1 y Jefe administrativo-financiero
9.	Archivar resultados.	Asistente administrativo 1
Documentos de referencia: Reglamento de uso de bienes públicos, reglamentos internos de manejo de activos e inventarios.		
Formatos e instructivos: Hoja de verificación de inventarios.		

Fuente: investigación propia

Elaborado por: Fernando Xavier Duque Minga

	CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES EP.	Código: 001-007-003-0017	
	JEFATURA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA, SUCURSAL LOJA MANUAL DE PROCESOS	Vigencia	Enero-2017
	Verificación de inventarios	Dep. involucrados	Jefatura Administrativa-Financiera y cualquier departamento que requiera una compra excepcional



Elaborado:	Fernando Xavier Duque Minga	Revisión:	Ing. Mireya Landacay	Aprobación:	Mgs. Roberto Morocho
Cargo:	Profesional en formación	Cargo:	Directora de tesis	Cargo:	Jefe del departamento Administrativo-Financiero CNT EP. Loja
Fecha:	05/09/2016	Fecha:	10/11/2016	Fecha:	20/12/2016

A continuación se muestra el proceso de recepción y registro de inventario de bienes muebles.

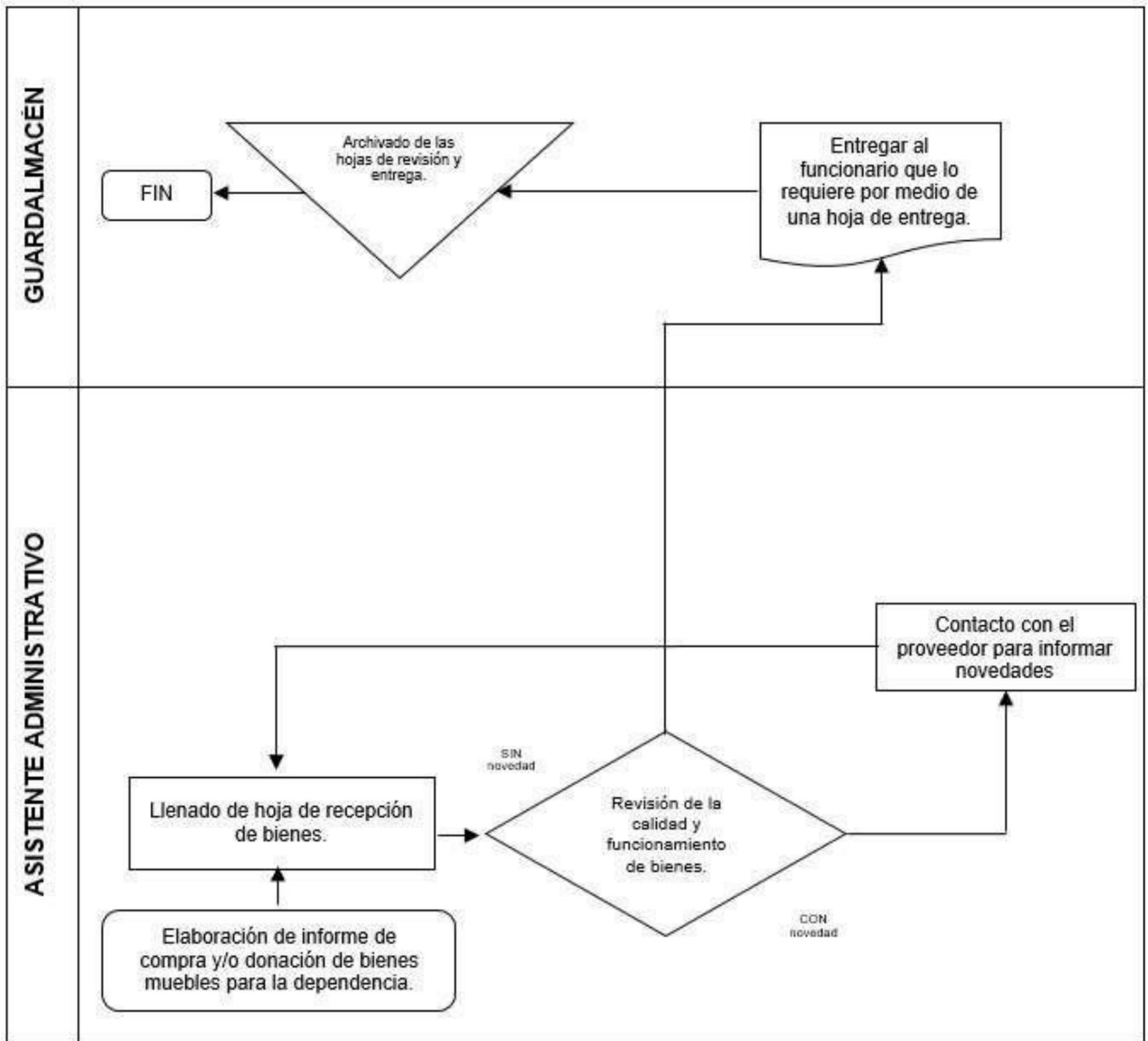
Tabla 4.15: Recepción y registro de inventario de bienes muebles.

Objetivo del procedimiento: receptor y registrar en el inventario los bienes muebles que ingresan a la dependencia		
Problema identificado: principalmente se evidenció una duplicación de funciones en dos tareas puntuales y también la omisión de la revisión de calidad.		
Solución propuesta: normar el proceso y capacitar al asistente encargado.		
Alcance: Todas las unidades de la sucursal		
No.	Actividades	Responsable
1.	Elaboración de informe de compra y/o donación de bienes muebles para la dependencia.	Asistente administrativo 1
2.	Llenado de hoja de recepción de bienes.	Asistente administrativo 1
3.	Revisión de la calidad y funcionamiento de bienes.	Asistente administrativo 1 y guardalmacén
4.	Si se encontraren defectos de fábrica contactar con proveedor.	Asistente administrativo 1
5.	Si el o los activos pasan la revisión se los debe entregar al funcionario que lo requiere por medio de una hoja de entrega.	Guardalmacén
6.	Archivado de las hojas de revisión y entrega.	Guardalmacén
Documentos de referencia: Reglamento de uso de bienes públicos, reglamentos internos de manejo de activos e inventarios.		
Formatos e instructivos: Hoja de ingreso de inventarios.		

Fuente: investigación propia

Elaborado por: Fernando Xavier Duque Minga

	CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES EP.	Código: 001-007-003-0036	
	JEFATURA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA, SUCURSAL LOJA MANUAL DE PROCESOS	Vigencia	Enero-2017
	Recepción y registro de inventario de bienes muebles.	Dep. involucrados	Jefatura Administrativa-Financiera y cualquier departamento que requiera una compra excepcional



Elaborado:	Fernando Xavier Duque Minga	Revisión:	Ing. Mireya Landacay	Aprobación:	Mgs. Roberto Morocho
Cargo:	Profesional en formación	Cargo:	Directora de tesis	Cargo:	Jefe del departamento Administrativo-Financiero CNT EP. Loja
Fecha:	05/09/2016	Fecha:	10/11/2016	Fecha:	20/12/2016

A Continuación se muestra el proceso de registro y control de equipo de transporte.

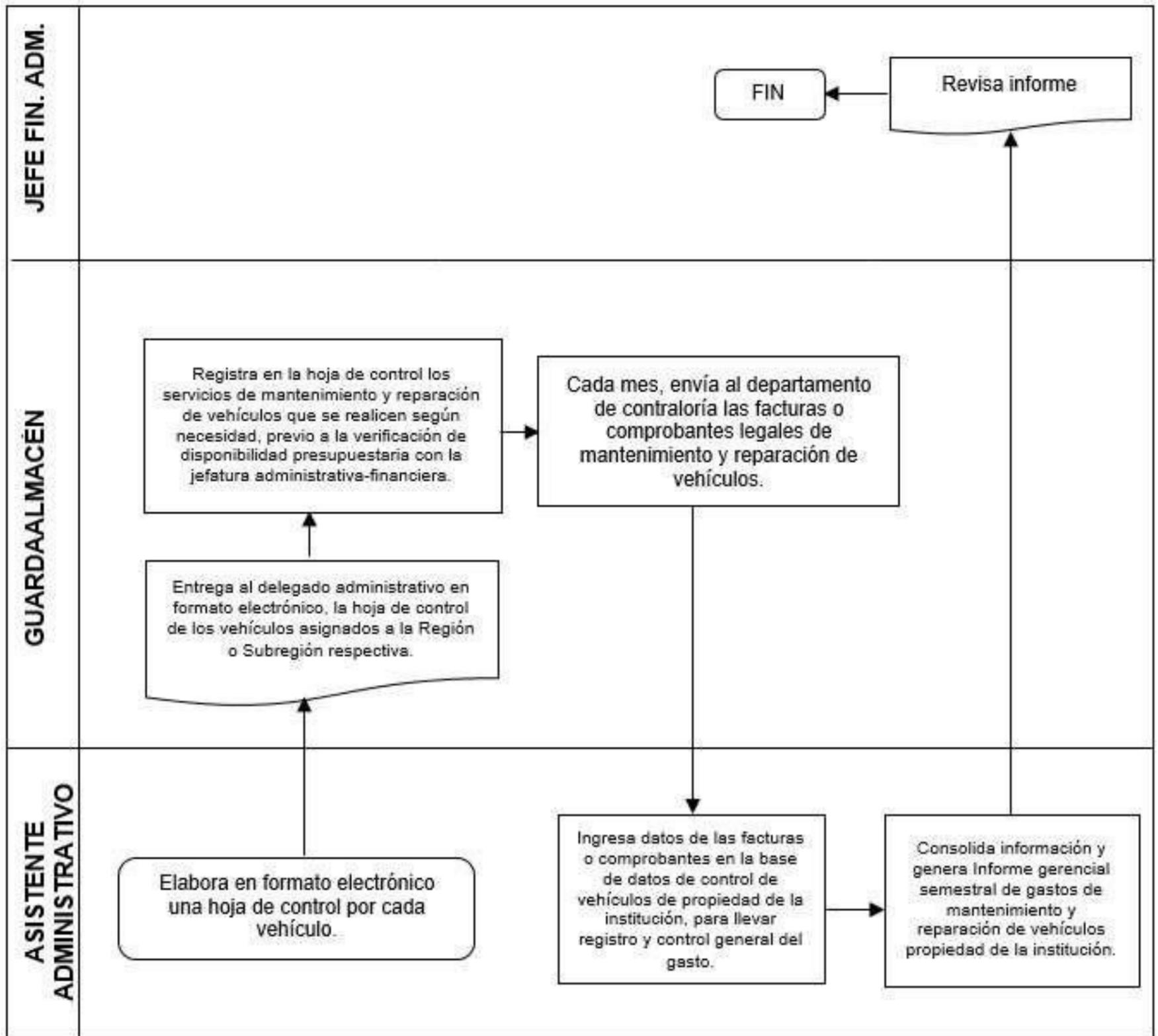
Tabla 4.16: Registro y control de equipo de transporte.

Objetivo del procedimiento: Mantener los vehículos de uso de la institución en óptimas condiciones de funcionamiento y circulación		
Problema identificado: principalmente se evidenció la omisión de registros.		
Solución propuesta: normar el proceso.		
Alcance: Todas las unidades de la sucursal		
No.	Actividades	Responsable
1.	Elabora en formato electrónico una hoja de control por cada vehículo.	Asistente administrativo 1
2.	En el caso de las Direcciones Regionales y Subregionales, entrega al delegado administrativo en formato electrónico, la hoja de control de los vehículos asignados a la Región o Subregión respectiva.	Guardalmacén
4.	Registra en la hoja de control los servicios de mantenimiento y reparación de vehículos que se realicen según necesidad, previo a la verificación de disponibilidad presupuestaria con la jefatura administrativa-financiera.	Guardalmacén
5.	Cada mes, envía al departamento de contraloría las facturas o comprobantes legales de mantenimiento y reparación de vehículos.	Guardalmacén
6.	Ingresa datos de las facturas o comprobantes en la base de datos de control de vehículos de propiedad de la institución, para llevar registro y control general del gasto.	Asistente administrativo 1
7.	Consolida información y genera Informe gerencial semestral de gastos de mantenimiento y reparación de vehículos propiedad de la institución.	Asistente administrativo 1
8.	Presenta informe a la jefatura para su conocimiento.	Jefe Administrativo
Documentos de referencia: Reglamento de uso de bienes públicos.		
Formatos e instructivos: Hojas de mantenimiento vehicular.		

Fuente: investigación propia

Elaborado por: Fernando Xavier Duque Minga

	CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES EP.	Código: 001-007-003-0024	
	JEFATURA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA, SUCURSAL LOJA MANUAL DE PROCESOS	Vigencia	Enero-2017
	Registro y control de equipo de transporte	Dep. involucrados	Jefatura Administrativa-Financiera y cualquier departamento que requiera una compra excepcional



Elaborado:	Fernando Xavier Duque Minga	Revisión:	Ing. Mireya Landacay	Aprobación:	Mgs. Roberto Morocho
Cargo:	Profesional en Formación	Cargo:	Directora de tesis	Cargo:	Jefe del departamento Administrativo-Financiero CNT EP. Loja
Fecha:	05/09/2016	Fecha:	10/11/2016	Fecha:	20/12/2016

A continuación se muestra el proceso de registro de ingresos de activos donados.

Tabla 4.17: Registro de ingresos de activos donados por otras sucursales o por parte del estado.

Objetivo del procedimiento: registrar el ingreso de activos donados por otras sucursales de la empresa o por el estado.		
Problema identificado: principalmente se evidenció la omisión de la elaboración de un acta de entrega y la no contabilización de los activos donados.		
Solución propuesta: normar el proceso y capacitar al encargado en temas contables y reglamentos de uso de bienes públicos.		
Alcance: Todas las unidades de la sucursal		
No.	Actividades	Responsable
1.	Recibir informe (con características y cantidades) de activos donados por otra institución o sucursal.	Asistente administrativo 2
2.	Preparar instalaciones o lugar físico para recibir el activo.	Guardalmacén
4.	Revisar las cantidades y características de los activos señaladas en el informe de envío.	Guardalmacén
5.	Subir la información a inventario de activos muebles y de inventario.	Guardalmacén
6.	Si el activo va a ser entregado a un encargado crear hoja de parte y en caso contrario crear tarjeta kardex.	Guardalmacén
Documentos de referencia: Reglamento de uso de bienes públicos.		
Formatos e instructivos: Informes de envío, hojas de parte, tarjetas kardex.		

Fuente: investigación propia

Elaborado por: Fernando Xavier Duque Minga



CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES EP.

Código: 001-007-003-0016

JEFATURA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA, SUCURSAL LOJA
MANUAL DE PROCESOS

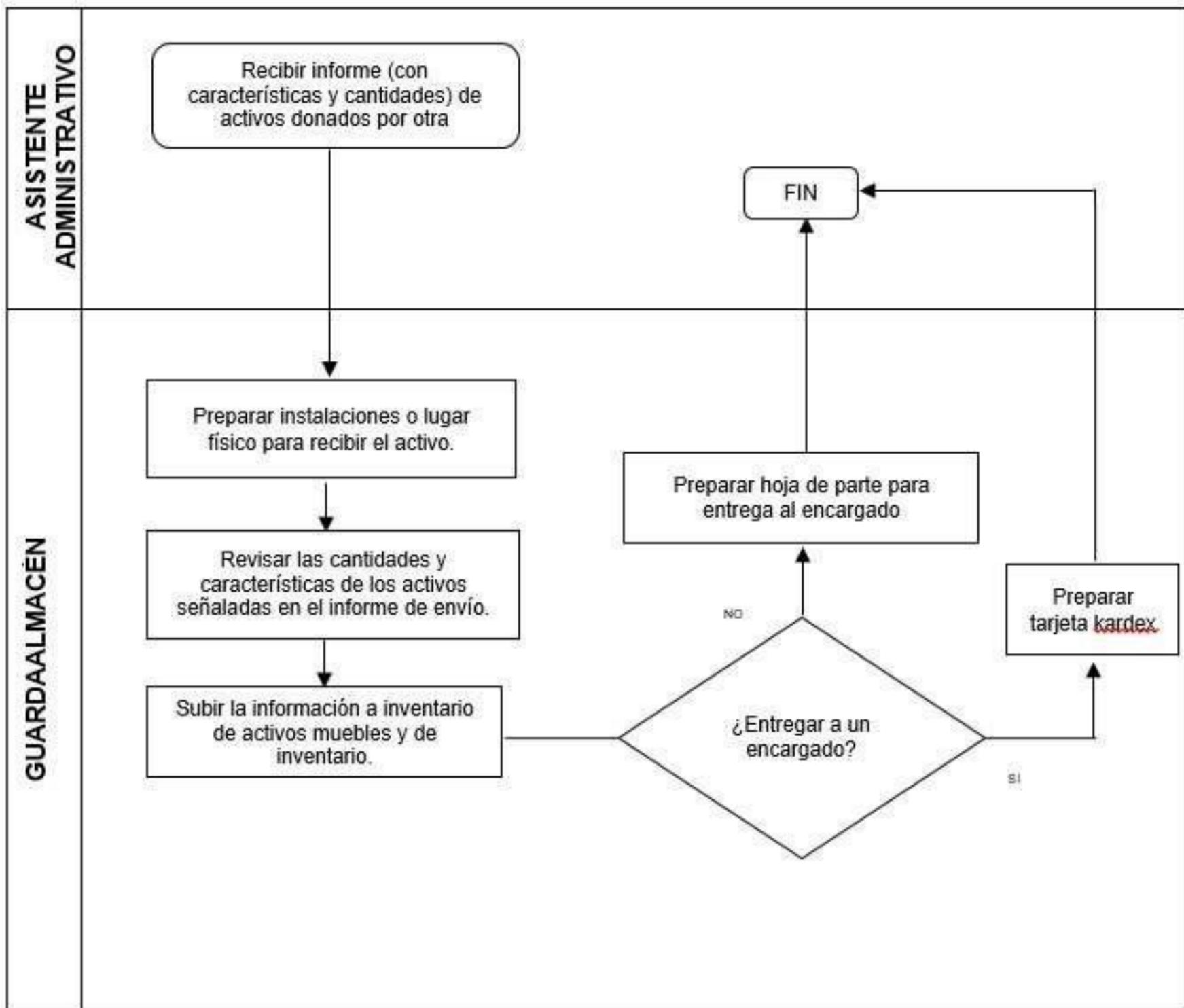
Vigencia

Enero-2017

Registro de ingresos de activos donados por otras sucursales o por parte del estado

Dep. involucrados

Jefatura Administrativa-Financiera y cualquier departamento que requiera una compra excepcional



Elaborado:	Fernando Xavier Duque Minga	Revisión:	Ing. Mireya Landacay	Aprobación:	Mgs. Roberto Morocho
Cargo:	Profesional en formación	Cargo:	Directora de tesis	Cargo:	Jefe del departamento Administrativo-Financiero CNT EP. Loja
Fecha:	05/09/2016	Fecha:	10/11/2016	Fecha:	20/12/2016

A continuación se muestra el proceso de registro y control de servicios básicos.

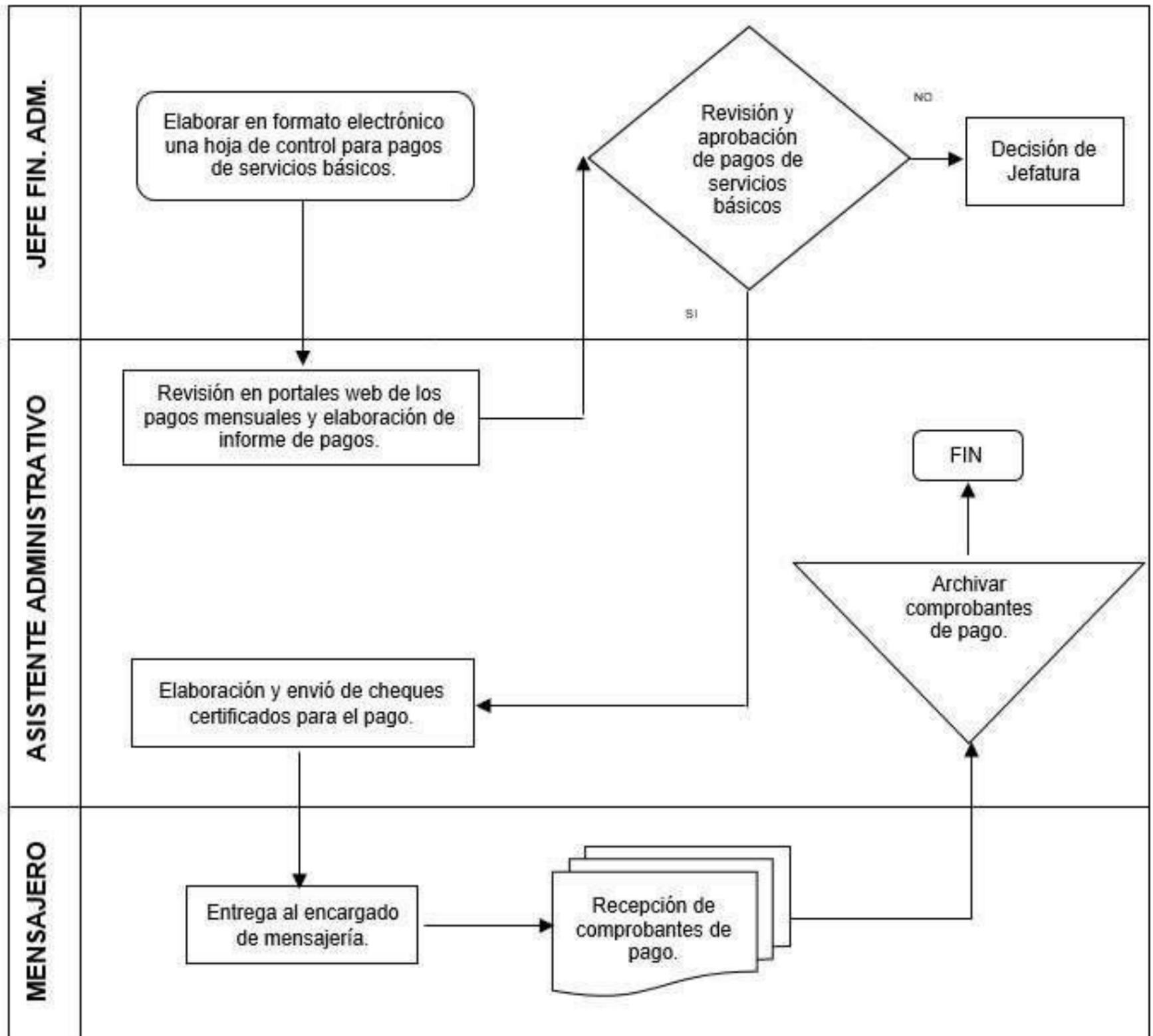
Tabla 4.18 Registro y control de servicios básicos.

Objetivo del procedimiento: mantener las instalaciones en perfecto funcionamiento.		
Problema identificado: se evidenció que en el departamento no se encuentra registro los pagos a servicios básicos.		
Solución propuesta: normar el proceso y crear formato para llevar registro.		
Alcance: Todas las unidades de la sucursal		
No.	Actividades	Responsable
1.	Elaborar en formato electrónico una hoja de control para pagos de servicios básicos.	Asistente administrativo 2
2.	Revisión en portales web de los pagos mensuales y elaboración de informe de pagos.	Asistente administrativo 2
4.	Revisión y aprobación de pagos de servicios básicos	Jefe Administrativo
5.	Elaboración y envío de cheques certificados para el pago.	Asistente administrativo 2 y Jefe Administrativo
6.	Entrega al encargado de mensajería.	Mensajero
7.	Recepción de comprobantes de pago.	Mensajero
8.	Archivar comprobantes de pago.	Asistente administrativo 2
Formatos e instructivos: Formatos de control de servicios básicos		

Fuente: investigación propia

Elaborado por: Fernando Xavier Duque Minga

	CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES EP.	Código: 001-007-003-0037	
	JEFATURA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA, SUCURSAL LOJA MANUAL DE PROCESOS	Vigencia	Enero-2017
	Registro y control de servicios básicos.	Dep. involucrados	Jefatura Administrativa-Financiera y cualquier departamento que requiera una compra excepcional



Elaborado:	Fernando Xavier Duque Minga	Revisión:	Ing. Mireya Landacay	Aprobación:	Mgs. Roberto Morocho
Cargo:	Profesional en Formación	Cargo:	Directora de tesis	Cargo:	Jefe del departamento Administrativo-Financiero CNT EP. Loja
Fecha:	05/09/2016	Fecha:	10/11/2016	Fecha:	20/12/2016

A continuación se muestra el proceso de solicitud de compra en casos de excepción.

Tabla 4.19: Solicitud de compra en casos de excepción.

Objetivo del procedimiento: normar las compras extraordinarias.		
Problema identificado: se identificó falencias en el proceso de solicitud, en algunos casos saltándose pasos y en otros redundando en autorizaciones innecesarias.		
Solución propuesta: normar el proceso y eliminar pasos burocráticos innecesarios.		
Alcance: Jefatura administrativa-financiera.		
No.	Actividades	Responsable
1.	Completar solicitud de adquisición de bienes, suministros o servicios para casos excepcionales.	Departamento solicitante
2.	Adjuntar la motivación de compra con el visto bueno del jefe de departamento.	Departamento solicitante
4.	Revisión de bases de datos para verificar la existencia de proveedores directos y/o precios de referencia.	Asistente administrativo 2
5.	En caso de no existir proveedores o precios referenciales cotizar en la ciudad o pedir disponibilidad a otras sucursales.	Asistente administrativo 2
6.	Elaborar informe para revisión y aceptación/negación en la jefatura.	Asistente administrativo 2
7.	De existir aceptación elaborar orden de pago y cheque.	Jefe Administrativo
8.	Determinar entrega de producto o servicio con el proveedor así como pago.	Asistente administrativo 2
9.	Realizar hoja de recepción.	Guardalmacén
10.	Entregar el producto o servicio al beneficiario.	Guardalmacén y Asistente administrativo 2
11.	Archivar acuso de pago, recepción y entrega a beneficiario.	Asistente administrativo 2
Formatos e instructivos: Formatos de control de servicios básicos		

Fuente: investigación propia

Elaborado por: Fernando Xavier Duque Minga



CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES EP.

Código: 001-007-003-0033

JEFATURA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA, SUCURSAL LOJA
MANUAL DE PROCESOS

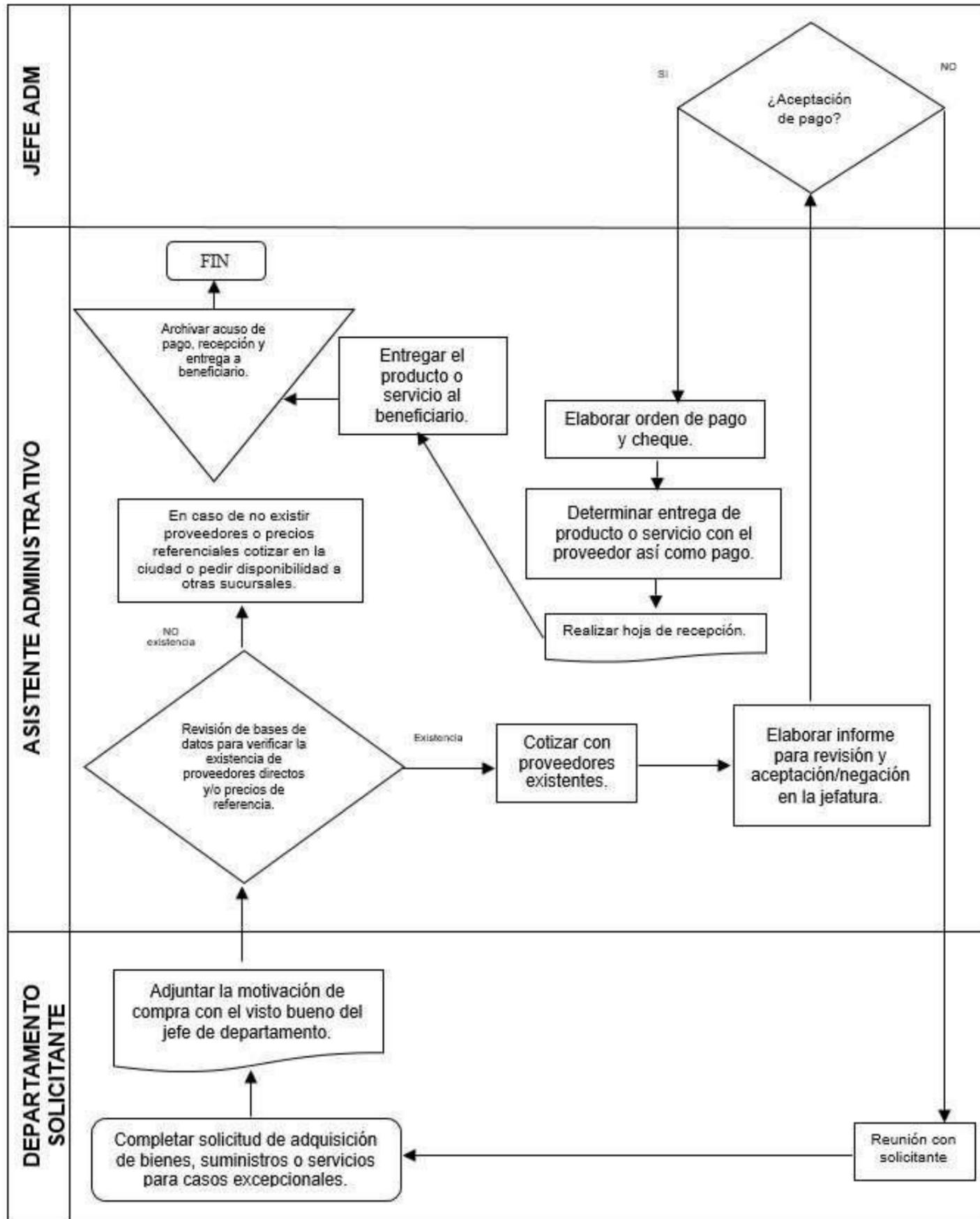
Vigencia

Enero-2017

Solicitud de compra en casos de excepción.

Dep. involucrados

Jefatura Administrativa-Financiera y cualquier departamento que requiera una compra excepcional



Elaborado:	Fernando Xavier Duque Minga	Revisión:	Ing. Mireya Landacay	Aprobación:	Mgs. Roberto Morocho
Cargo:	Profesional en Formación	Cargo:	Coordinadora de la Unidad de exalumnos UTPL	Cargo:	Jefe del departamento Administrativo-Financiero CNT EP. Loja
Fecha:	05/09/2016	Fecha:	10/11/2016	Fecha:	20/12/2016

4.3.3 Indicadores de gestión planteados.

Según Morales (2012) se entienden por indicadores de gestión como:

La expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.

Los indicadores son formas de evaluar el desempeño de la organización en todo su conjunto o solo una o varias partes de ella. Para medir los resultados se pueden usar índices o ratios ya existentes pero también se pueden crear nuevos índices que se ajusten más específicamente al objetivo deseado.

Es por ello que Morales (2009) indica que para proponer indicadores se debe tener en cuenta los siguientes criterios:

- **Mensurabilidad:** que vienen a ser la capacidad de medir o sistematizar lo que se pretende conocer.
- **Análisis:** se refiere a la capacidad de captar aspectos cualitativos o cuantitativos de las realidades que pretende medir o sistematizar.
- **Relevancia:** es la capacidad de expresar lo que se pretende medir y que su resultado sea importante para la organización.

Es por ello que a continuación se presentan los siguientes indicadores que servirán para evaluar el desempeño de la jefatura administrativa-financiera de la sucursal Loja de la CNT EP., ya que el trabajo está centrado en obtener como resultados el mejoramiento de procesos, es decir, hacer más eficiente al departamento, sería inapropiado medir la gestión por medio de indicadores comunes ya que no se posee los datos para calcularlos; es por ello que se procederá a crear indicadores propios para este caso, los cuales se muestran a continuación:

Tabla 4.20: indicadores de gestión propuestos.

Nº	Nombre del indicador	Fórmula	Rango para evaluación
1	Cumplimiento POA	$\frac{\% \text{planificado}}{\% \text{ejecutado}}$	<i>Aceptable</i> = 98-100% <i>Objetable</i> = 70-89% <i>No aceptable</i> = 0.69%

2	Aceptación de informes	número de informes <u>aceptados</u> número de informes entregados	<p><i>Acceptable</i>= de 1 a 2 informes rechazados en el mes.</p> <p><i>Objetable</i>= de 2 a 3 informes rechazados en el mes.</p> <p><i>No acceptable</i>= más de 3 informes rechazados en el mes.</p>
3	Consistencias en verificación de Activos	Activos verificados <u>con consistencia</u> Total de activos	<p><i>Acceptable</i>= una inconsistencia encontrada en cada revisión.</p> <p><i>Objetable</i>= hasta 2 inconsistencias encontradas en cada revisión.</p> <p><i>No acceptable</i>= 3 o más inconsistencias encontradas en cada revisión.</p>
4	Control de pago de servicios básicos al día	Valores pagados <u>mes actual</u> Valor de pagos planificados	<p><i>Acceptable</i>= de 8% a 12% de variación con respecto del promedio de los últimos 3 meses.</p> <p><i>Objetable</i>= de 12% a 20% de variación con respecto del promedio de los últimos 3 meses.</p> <p><i>No acceptable</i>= mayor a 20% de variación con respecto del promedio de los últimos 3 meses.</p>
5	Cuadre de caja chica	<u>Valor arqueado</u> Valor total de caja	<p><i>Acceptable</i>= ningún faltante en cada arqueado.</p> <p><i>No acceptable</i>= cualquier cantidad faltante en cada arqueado.</p>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Fernando Xavier Duque Minga

CONCLUSIONES

Luego de haber terminado con el presente trabajo se plantean las siguientes conclusiones:

- La elaboración de manuales de procesos y modelos de gestión son herramientas muy importantes para la administración eficiente en cualquier organización, se vuelven indispensables en empresas grandes donde no existe la factibilidad que la alta gerencia se encargue de evaluar el desempeño individual de sus dependencias menores.
- Existen muchas y marcadas diferencias en el accionar de las empresas de carácter público versus las de carácter privado, evidentemente las públicas persiguen fines más orientados hacia el beneficio de la colectividad y las privadas encaminadas al beneficio propio de sus dueños. En el caso de las empresas públicas su objetivo social las convierte en organizaciones, hasta cierto punto, poco eficientes en temas económicos y financieros; y para poder sobrevivir requieren algún tipo de beneficio gubernamental, como es el caso de la CNT EP analizada en este trabajo.
- En sí, la jefatura administrativa-financiera de la CNT EP., de la ciudad de Loja posee pocas falencias en el ámbito administrativo-financiero, principalmente debido a que las funciones son directamente normadas desde la oficina central de la empresa, al mismo tiempo el sistema informático de la institución posee módulos de trabajo muy específicos que hacen que las labores no sean complejas y son fácilmente adaptables.
- La mayoría de fallos en los procesos son de tipo burocráticos, es decir de mala aplicación de las normas, reglamentos y leyes que rigen la vida de la empresa; es por ello que los colaboradores de la institución deben formarse más que nada en ámbitos legales.
- En base de la existencia de ciertas duplicaciones de funciones entre algunos colaboradores del departamento, las cuales se pudieron evidenciar en el diagnóstico realizado al personal, se requirió la elaboración de un manual detallado de funciones y procedimientos.
- Además se pudo identificar que la causa que principalmente motiva estos hechos es una falta de supervisión y al mismo tiempo por la inexistencia de una herramienta que

identifique claramente las obligaciones y actividades a cumplir en cada puesto de trabajo.

- Debido al sigilo empresarial, en este caso de una empresa pública, no ha sido posible acceder a datos e información financiera para ser presentada en este estudio.
- El sistema administrativo que usa la empresa es demasiado vertical, lo que provoca un exceso de procesos y actividades burocráticas que desembocan en demoras en los tiempos de entrega de documentos, aceptación o negación de pedidos, resolución de reclamos, entre otros. La fluidez de la comunicación es otro problema generado por la verticalidad del sistema, para que la información llegue a su objetivo debe pasar por mucho filtros que entorpece el buen funcionamiento

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se pueden aportar son las siguientes:

- Implementar modelos de gestión es una forma de mejorar la capacidad administrativa, es por ello que se recomienda su uso en toda organización que requiera normar y mejorar sus procedimientos.
- Hacer estudios en las empresas públicas, en especial en la CNT EP., que evalúen la posibilidad de cambiar el modelo de jerarquía, ya que la verticalidad del sistema actual ralentiza y opaca la creatividad y proactividad que pudieran mostrar sus colaboradores.
- A las autoridades de la CNT EP., sucursal Loja; con especial énfasis hacia el jefe financiero-administrativo de dicha sucursal, se recomienda luego de su revisión poner en funcionamiento lo más pronto posible el Modelo de Gestión aquí propuesto; con la debida sociabilización del manejo de procesos y la jerarquización de las funciones.
- La alta gerencia de la empresa debería poder empoderar de mejor y mayor manera a los jefes y directores de cada sucursal, para que las decisiones sean tomadas más rápidamente, en función de las realidades y necesidades propias de cada una de las dependencias.
- La sociabilización de los procesos entre todos los colaboradores debe ser considerada como un paso fundamental en la estrategia corporativa de cualquier institución, debido a que el conocimiento cabal de la metodología de trabajo entre todo el grupo garantizará la consecución de los objetivos

BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Nacional del Ecuador. (2015). Ley Orgánica de Comunicaciones. Quito, Ecuador: Registro Oficial 439.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2015). Ley Orgánica de Empresas Públicas. Quito, Ecuador: Registro Oficial, Suplemento 48.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2015). Reglamento a la ley Orgánica de comunicaciones. Quito, Ecuador: Registro Oficial 439.
- Bastardo, F. (2010). Diseño de un modelo de gestión para la administración y control de los proyectos en desarrollo de la empresa IMPSA Caribe C.A. Venezuela: Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre.
- Berrikuntza, T. (2007). *Manual de procedimientos administrativos*. País Vasco.
- CEPAL. (2005). Indicador de desempeño en el sector público. Santiago de Chile, Chile.
- CNT, E. (Agosto de 2014). Reglamento Orgánico Funcional de la CNT EP.
- García, I. (2007). La nueva gestión pública, evolución y tendencias. 47, 37-64.
- Gomezjurado, J., Núñez, J., Cordero, J., & Uyaguari, F. (2014). *Historia de las telecomunicaciones en el Ecuador*. Ecuador: PPL Impresores.
- Guerra, A. (2009). Diseño y propuesta de un modelo de gestión administrativa para el centro de atención ambulatoria del IESS en Chimbacalle. Quito, Ecuador: Escuela Superior Politécnica del Ejército.
- Hernández, S., & Palafox, G. (2012). *Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México: McGrawHill.
- Macías, S. (2007). *Administración financiera*. México: Trillas.
- Medina, J. (2012). Modelo de gestión administrativa para el gobierno de la parroquia Yaruquí del cantón Quito, provincia de Pichincha. Ecuador: Universidad Central del Ecuador.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2009). Guía para la elaboración de Diagramas de Flujo. México D.F.: MIDEPLAN.
- Mosquera, V. (2012). Diseño e implementación de un modelo administrativo, financiero y comercial para las estaciones de combustible, caso piloto Gasolinera de Tsachillas. Quito, Ecuador: Escuela Politécnica del Litoral.
- Ortiz, L. (2008). *Manual de procesos y procedimientos*. Cartagena de indias : E.S.E.
- Ortún, V. (1992). *Gestión Pública*. España: Universidad de Oviedo.

Presidencia de la República del Ecuador. (2010). Decreto de creación de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones EP. Quito: Registro Oficial 122.

Sánchez, J. (2002). *Gestión Pública y Governance*. México: Instituto de Administración Pública del Estado de México.

Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de administración financiera*. México: Pearson.

ANEXOS.

ANEXO 1

ENCUESTA REALIZADA A CLIENTES DE LA JEFATURA DEL AREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

1) El servicio que recibe por parte de la Dirección administrativa financiera de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P es el adecuado ?

- a) Si
- b) No

2) Los pagos a proveedores de servicios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP se realizó dentro de los tiempos estipulados?

- a) Si
- b) No

3) La documentación requerida por la Dirección administrativa financiera de la CNT EP es complejo?

- a) Si
- b) No

4) El personal de la Dirección Administrativa Financiera tiene libre acceso a proveedores?

- a) Si
- b) No

5) Es verdad que el retraso de pago de facturas a los proveedores genera anulación en las facturas y molestias en el proveedor?

- a) Si
- b) No

6) Conoce usted si existe retraso de pagos por la transpelación de tramites o documentos?

- a) Si
- b) No

7) Cree usted que el pago a ex funcionarios se realizó en tiempos adecuados?

- a) Si
- b) No

8) Cree que usted que el personal que laboro en la CNT EP de la Dirección Administrativa Financiera está capacitado para ejercer las funciones asignadas?

- a) Si
- b) No

9) Considera que el espacio físico donde labora el personal de la dirección administrativa financiera es óptimo para el desempeño de las funciones asignadas?

- a) Si
- b) No

10) Considera que la contratación de procesos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP es transparente?

- a) Si
- b) No

ANEXO 2

ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL DE LA DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA CNT E.P

1) La relación con su jefe inmediato es:

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Malo

2) ¿Considera, que el trabajo en equipo es fundamental para el cumplimiento de los indicadores?

- a) Si
- b) No

3) Considera que los tramites que ingresan a la empresa son despachados en los tiempos estipulados?

- a) Si
- b) No

4) Con respecto al pago de proveedores cumple con los tiempos que se manifiestan en la normativa vigente de la CNT EP

- a) Si
- b) No

5) Considera que existe duplicidad de funciones?

- a) Si
- b) No

6) Considera que el número del personal asignado de la jefatura de administración financiera está acorde a las funciones que se desempeña en esta jefatura

- a) Si
- b) No

7) Considera que la estructura orgánica está acorde a los requerimientos a la jefatura administrativa financiera?

- a) Si
- b) No

8) Considera que las actividades en el orgánico funcional de la empresa se enfoca en las necesidades de cada rango?

- a) Si
- b) No

9) Está de acuerdo que las funciones administrativas financieras sean independientes?

- a) Si
- b) No

10) Considera que se debe realizar una redistribución de actividades para definir nuevos cargos?

- a) Si
- b) No