



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA

“TESIS DE POSGRADO”
PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN CONTADURÍA
PÚBLICA

“ANÁLISIS DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA
ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO DE OBRA DE
CONSTRUGUAYAS, E.P.”

AUTOR: ANGÉLICA MÁRQUEZ RODRÍGUEZ

TUTOR: ING. EMILIO FLORES VILLACRÉS, MGS.

GUAYAQUIL – ECUADOR

15 SEPTIEMBRE DE 2018



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO Y SUBTÍTULO: “ANÁLISIS DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO DE OBRA DE CONSTRUQUAYAS, E.P.”		
AUTOR: MÁRQUEZ RODRÍGUEZ ANGÉLICA JASMIN	TUTOR: ING. EMILIO FLORES VILLACRÉS, MGS.	
	REVISOR:	
INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL	FACULTAD: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	
CARRERA: MAESTRÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	No. DE PÁGS.:	
TÍTULO OBTENIDO: MASTER EN CONTADURÍA PÚBLICA		
ÁREAS TEMÁTICAS:		
PALABRAS CLAVE: gestión, procesos, administración presupuestaria, planificación, control.		
RESUMEN: La gestión por procesos es una rama de importancia en el rendimiento y productividad de las organizaciones, dado a que ayuda a la planificación, control y mejora continua de las actividades realizadas en búsqueda del alcance de los objetivos organizacionales. Una gestión por procesos se enfoca al cumplimiento de requisitos tanto internos como externos a la organización, con un enfoque en clientes. La presente investigación se realiza con la finalidad de diseñar un modelo de gestión por procesos para una administración eficiente del presupuesto destinado a obras, partiendo de la premisa de que el presupuesto requerido bajo planificación no corresponde al real asignado, lo que causa un déficit presupuestario reflejándose en pérdidas o baja de capital. La investigación tiene un diseño no experimental con un carácter cuali-cuantitativo, para recopilar la información se utilizan como métodos empíricos la observación, encuesta y entrevista que sirvieron para analizar el objeto de estudio en cada ámbito de intervención. La empresa al iniciar una obra, atraviesa por varias etapas, de conocimiento para la gerencia sin embargo, no se encuentran documentados, por ello no se refleja el cumplimiento del margen de utilidad establecido. La información presentada en la documentación, contribuirá a la mejora de la productividad de la empresa Construgay, E.P., señalando la información documentada que debe contener.		
No. DE REGISTRO (en base de datos):	No. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	☒ SI	☐ NO
CONTACTO CON AUTOR/ES ANGÉLICA MÁRQUEZ RODRÍGUEZ	Teléfono: 0997849395	E-mail: j_marquez_16@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Nombre:	
	Teléfono:	
	E-mail:	

CERTIFICACIÓN DEL URKUND

URKUND

Document: [Angelica marquez - TESIS FINAL MAESTRIA para Unkurd.docx](#) (D40756584)

Submitted: 2018-08-06 14:56 (-05:00)

Submitted by: [emilio_flores_2009@hotmail.com](#)

Receiver: [jshaira.borborca.ug@analysis.unkund.com](#)

Message: [Show full message](#)

3% of this approx. 36 pages long document consists of text present in 7 sources.

Rank	Path/Filename
1	http://www.fomento.ec/NR/rdonlyres/9541ACDE-55EF-4F01-80FA-9326901ED94D/104211_Cap
2	http://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/dcfce92-26fd-4577-8e8c-9be9e73b9550/2014+_Estatuto+Orga%25B4nico+de+Gestio%25B4n
3	https://www.deporte.gub.ec/web-content/cuadernos/download/2015/V3/REGLAMENTO-ORGAN
4	ANTIPLAGIO NAVARRETE.docx
5	tesis silvia borbor castro.doc
6	
7	

31% la calidad

La calidad se relaciona con la mejora de la eficiencia y eficacia de una organización y de sus actividades, para esto se debe estar siempre atento a las necesidades de los clientes, quejas o señalizaciones de insatisfacción de los mismos. Si se planifica, depura y controla los procedimientos de trabajo, incrementará la capacidad de la organización y

URKUND

Urkund Analysis Result

Analysed Document: Angelica marquez - TESIS FINAL MAESTRÍA para Unkurd.docx (D40756584)

Submitted: 8/6/2018 9:56:00 PM

Submitted By: [emilio_flores_2009@hotmail.com](#)

Significance: 3 %

Sources included in the report:

ANTIPLAGIO NAVARRETE.docx (D35571285)

Tesis APROBADA Maestrante Jeanina Reinoso_O3.docx (D31383776)

tesis silvia borbor castro.doc (D9263739)

http://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/dcfce92-26fd-4577-8e8c-9be9e73b9550/2014+_Estatuto+Orga%25B4nico+de+Gestio%25B4n+Organizacional+por+Procesos.pdf

Yo, ING. EMILIO JAVIER FLORES VILLACRÉS, MGS. tutor del trabajo de titulación especial **“ANÁLISIS DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO DE OBRA DE CONSTRUGUAYAS, E.P.”** que fue elaborado por la Ing. Cpa. Angélica Jasmin Márquez Rodríguez egresada del MAE con mención en Contaduría Pública, **CERTIFICO** que la presente fue analizada en el programa URKUND en agosto 6 de 2018, otorgando un nivel de similitud 3%, por lo que la Ing. Egresada anteriormente mencionada podrá solicitar la respectiva fecha de sustentación.



ING. EMILIO JAVIER FLORES VILLACRÉS, MGS.

TUTOR DE TESIS

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del estudiante MÁRQUEZ RODRÍGUEZ ANGÉLICA JASMIN, del Programa de Maestría en Contaduría Pública, nombrado por el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas. CERTIFICO: que la tesis de posgrado titulada ANÁLISIS DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO DE OBRA DE CONSTRUGUAYAS, E.P., en opción al grado académico de Magister en Contaduría Pública, cumple con los requisitos académicos, científicos y formales que establece el Reglamento aprobado para tal efecto.

Atentamente



Ing. Emilio Flores Villacrés, MGS.

TUTOR

Guayaquil, agosto 7 de 2018

DEDICATORIA

A mi esposo Erik León Barberán y a mis
hijos Naomi, Joel y Paúl León Márquez.

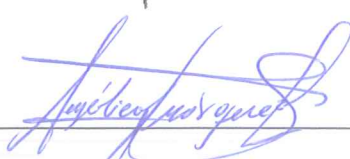
AGRADECIMIENTO

Agradezco a CONSTRUGUAYAS, E.P. por haber compartido información relevante y poder colaborar con mi propuesta de gestión por procesos para la administración del presupuesto de Obra.

Agradezco a los docentes, compañeros maestrantes, tutor, amigos y familiares que me brindaron su apoyo en realizar con éxito este proceso.

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este trabajo de titulación especial, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL”


FIRMA

ANGÉLICA MÁRQUEZ RODRÍGUEZ

C.I. 0802321505

TABLA DE CONTENIDO

PORTADA.....	i
REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	ii
CERTIFICACIÓN DEL URKUND	iii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
DECLARACIÓN EXPRESA	vii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT.....	xiv
Introducción	1
Delimitación del problema:.....	3
Formulación del problema:	4
Justificación:	4
Objeto de estudio:	5
Campo de acción o de investigación:.....	5
Objetivo general:.....	5
Objetivos específicos:	6
La novedad científica:.....	6
Capítulo 1.....	7
Marco Teórico.....	7
1.1 Teorías Generales	7
1.2 Teorías sustantivas	11
1.3 Referentes empíricos	32
Capítulo 2.....	34
Marco Metodológico.....	34
2.1 Metodología:	34

2.2	Métodos:.....	35
2.3	Premisas o Hipótesis	37
2.4	Universo y muestra.....	37
2.5	CDIU – Operacionalización de variables.....	39
2.6	Gestión de datos	40
2.7	Criterios éticos de la investigación.....	40
Capítulo 3.....		41
Resultados		41
3.1	Antecedentes de la unidad de análisis o población	41
3.2	Diagnóstico o estudio de campo.....	44
Capítulo 4.....		60
Discusión.....		60
4.1	Contrastación empírica:.....	60
4.2	Limitaciones:	62
4.3	Líneas de investigación:	62
4.4	Aspectos relevantes:	63
Capítulo 5.....		64
Propuesta.....		64
5.1	Introducción	64
5.2	Título de la propuesta.....	64
5.3	Justificación de la propuesta	64
5.4	Objetivo de la propuesta.....	65
5.4.1	Objetivo General.....	65
5.4.2	Objetivos específicos.....	66
5.5	Desarrollo de la propuesta.....	66
5.5.1	Diagnóstico de la situación actual	66
5.5.2.1	Administración del Talento Humano	71

	X
5.5.2.2 Estructura Organizacional por procesos	75
5.5.2 Modelo de Gestión por proceso.....	77
5.5.2.1 Identificación y secuencia de procesos	78
5.5.2.2 Descripción y documentación de procesos	81
5.5.2.2.1 Descripción de las actividades (procedimientos).....	81
5.5.2.2.2 Descripción de las características del proceso	87
5.5.2.3 Seguimiento y medición de procesos.....	96
5.5.2.3.1 Gestión periódica: riesgos y oportunidades	97
5.5.2.3.2 Control periódico del funcionamiento	97
5.5.2.3.3 Seguimiento de resultados	97
5.5.2.3 Mejora de los procesos.....	99
5.6 Exposición de la propuesta.....	100
5.7 Socialización de la propuesta	100
5.8 Costos del Proyecto.....	100
5.9 Análisis de los resultados	101
Bibliografía	104
Apéndice	110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población - Área Administrativa	37
Tabla 2 Muestra para encuesta.....	38
Tabla 3 Muestra para entrevista	38
Tabla 4 Operacionalización de variables	39
Tabla 5 Financiamiento de un proyecto	45
Tabla 6 Cumplimiento de margen de utilidad.....	46
Tabla 7 Conocimiento de funciones para el cargo	47
Tabla 8 Conocimiento de actividades para cumplir los objetivos	48
Tabla 9 Administración del presupuesto.....	49
Tabla 10 Coincidencia entre presupuesto proyectado y requerido	50
Tabla 11 Proceso para financiamiento de obra	51
Tabla 12 Indicadores de control de presupuesto.....	52
Tabla 13 Modelo de Gestión por procesos	53
Tabla 14 Aspectos para modelo de gestión por procesos	54
Tabla 15 Objetivos de gestión por procesos	55
Tabla 16 Liquidación económica.....	67
Tabla 17 Procesos identificados.....	79
Tabla 18 Caracterización de procesos.....	88
Tabla 19 Valor añadido del sistema de medición de Construguayas E.P..	98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Mejora continua Sistema de Gestión de Calidad.....	23
Figura 2 Identificación y secuencia de procesos.....	25
Figura 3 Descripción de procesos	26
Figura 4 Caracterización de procesos	26
Figura 5 Ciclo Deming.....	27
Figura 6 Organigrama de Construguayas, E.P.	43
Figura 7 Financiamiento de un proyecto	45
Figura 8 Cumplimiento de margen de utilidad	46
Figura 9 Conocimiento de funciones para el cargo	47
Figura 10 Conocimiento de actividades para cumplir los objetivos	48
Figura 11 Administración del presupuesto	49
Figura 12 Coincidencia entre presupuesto proyectado y requerido.....	50
Figura 13 Proceso para financiamiento de obra.....	51
Figura 14 Indicadores de control de presupuesto	52
Figura 15 Modelo de Gestión por procesos	53
Figura 16 Aspectos para modelo de gestión por procesos	54
Figura 17 Objetivos de gestión por procesos	55
Figura 18 Organigrama Propuesto	69
Figura 19 Cadena de Valor Construguayas, E.P.	76
Figura 20 Mapa de proceso Construguayas, E.P.	77
Figura 21 Mapa de procesos propuesto	80
Figura 22 Diagrama de procesos – Ejecución de obra pública.....	82
Figura 23 Diagrama de procesos – Administración de obra.....	83
Figura 24 Tipos de control presupuestaria.....	96
Figura 25 Indicadores de control (gastos).....	99

RESUMEN

Tema: ANÁLISIS DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO DE OBRA DE CONSTRUGUAYAS, E.P.

La gestión por procesos es una rama de importancia en el rendimiento y productividad de las organizaciones, dado a que ayuda a la planificación, control y mejora continua de las actividades realizadas en búsqueda del alcance de los objetivos organizacionales. Una gestión por procesos se enfoca al cumplimiento de requisitos tanto internos como externos a la organización, con un enfoque en clientes. La presente investigación se realiza con la finalidad de diseñar un modelo de gestión por procesos para una administración eficiente del presupuesto destinado a obras, partiendo de la premisa de que el presupuesto requerido bajo planificación no corresponde al real asignado, lo que causa un déficit presupuestario reflejándose en pérdidas o baja de capital. La investigación tiene un diseño no experimental con un carácter cuali-cuantitativo, para recopilar la información se utilizan como métodos empíricos la observación, encuesta y entrevista que sirvieron para analizar el objeto de estudio en cada ámbito de intervención. La empresa al iniciar una obra, atraviesa por varias etapas, de conocimiento para la gerencia sin embargo, no se encuentran documentados, por ello no se refleja el cumplimiento del margen de utilidad establecido. La organización se rige bajo estatuto, donde los procesos se encuentran por orden jerárquico con la intervención por áreas y no por actividades. La información presentada en la documentación, contribuirá a la mejora de la productividad de la empresa Construguayas, E.P., señalando la información documentada que debe contener y un proceso de cuatro etapas basado en el círculo de Deming.

Palabras claves: gestión, procesos, administración presupuestaria, planificación, control.

ABSTRACT

Topic: ANALYSIS OF PROCESS MANAGEMENT FOR THE ADMINISTRATION OF THE CONSTRUCTION BUDGET OF CONSTRUGUAYAS, E.P.

Process management is a branch of importance in the performance and productivity of organizations, given that it helps the planning, control and continuous improvement of the activities carried out in search of the reach of organizational objectives. Process management focuses on compliance with internal and external requirements of the organization, with a focus on customers. The present investigation is carried out with the purpose of designing a management model by processes for an efficient administration of the budget allocated to works, starting from the premise that the budget required under planning does not correspond to the assigned real, which causes a budget deficit reflecting in losses or loss of capital. The research has a non-experimental design with a qualitative-quantitative character, to collect the information the observation, survey and interview used as empirical methods that served to analyze the object of study in each area of intervention. The company at the beginning of a work, goes through several stages of knowledge for management, however, are not documented, therefore the compliance of the established profit margin is not reflected. The organization is governed by statute, where the processes are in hierarchical order with intervention by areas and not by activities. The information presented in the documentation will contribute to improving the productivity of the company Construguayas, E.P., indicating the documented information it must contain and a four-step process based on the Deming circle.

Keywords: management, processes, budget administration, planning, control.

Introducción

Se vive en un mundo empresarial, con entidades públicas y privadas, dedicadas a diversas actividades económicas, sin embargo, sin importar su naturaleza, existe un factor compartido y determinante de su productividad, la gestión empresarial, es decir la correcta administración de los recursos de una organización, para gestionar sus ingresos y gastos efectivamente. Una forma sencilla de llevar una correcta gestión y supervisión de las actividades de una empresa, es la planificación y control presupuestario.

A pesar del paso del tiempo, pocas empresas han adoptado estas iniciativas, lo que pone en manifiesto el abandono hacia la dirección. Una empresa no puede existir sin gestión, y esta a su vez no existiría sin un control presupuestario. El presupuesto es aquella proyección de ingresos y gastos requerido para un proyecto futuro, que permite establecer prioridades y evaluar la consecución de los objetivos, sin embargo, el proceso presupuestario para alcanzar su efectividad, requiere a más de la planificación, un mecanismo de control, a fin de conocer la evolución de la actividad y las desviación sobre lo proyectado.

Para el Estado, uno de los principales objetivos, es velar por el bienestar de la ciudadanía, y en búsqueda de su cumplimiento, el presupuesto público, constituye una herramienta de gestión para el logro de sus resultados, mediante la provisión de bienes y servicios, apoyándose para ello en los organismos y entidades del estado de cada localidad. Las instituciones públicas de cada sector, deben remitir los resultados del monitoreo de la ejecución financiera y del avance productivo de bienes y servicios, de acuerdo al Módulo del Plan Financiero.

El Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador, presenta una normativa que rige a la gestión financiera, siendo obligatorio en el ámbito de organismos, entes, fondos y proyectos del sector público no financiero, denominado Sistema de Administración financiera (SAFI), que tiene como objetivo lograr la transparencia de los fondos públicos. Muchas empresas públicas, pese a contar con los departamentos necesarios para su gestión, carecen de controles para la eficiencia de la misma, como la definición de procesos para la gestión financiera.

Construguayas, E.P., es una empresa dedicada a brindar servicios de planificación, construcción, desarrollo y comercialización de proyectos y programas en áreas de construcción civil, viabilidad, vivienda y materiales pétreos, además se encarga del desarrollo de consultorías en estas áreas, directamente o en asociación con el sector público o privado, nacional o internacional, mediante convenios de asociación, colaboración, cofinanciamiento, entre otros. Al ser una empresa que no cuenta con recursos propios, realiza una autogestión para financiar los proyectos, donde el gasto del personal administrativo es cubierto por el valor transferido por la prefectura del Guayas.

Esta investigación se desarrolla con el objeto de analizar la gestión actual financiera que la empresa Construguayas, E.P., maneja con relación a los presupuestos asignados para sus obras, considerando para ello la inexistencia de procesos estandarizados que señalen como se debe realizar dicha gestión, desde la planificación, control, hasta la ejecución del presupuesto asignado, de manera que pueda llegar a corregir la eficiencia en el momento de su asignación.

Delimitación del problema:

La Empresa Construguayas, E.P., no cuenta con gestión de procesos que ayuden a la Administración Financiera de la empresa, causando inconvenientes al momento de desarrollar proyectos por cuestiones presupuestarias. La institución debe mantener un correcto control de sus ingresos y gastos, para ello es necesario una planificación y control presupuestario de obra. Al no contar con procesos definidos, no se puede llevar un control para la eficiencia de la administración financiera y presupuestaria.

Esta entidad presenta una problemática, enfocada en la administración del presupuesto, es decir el valor asignado para la ejecución de una obra, muchas veces no es el necesario, lo que implica que deba solicitarse un valor extra al pronosticado, esto incrementa el costo de la obra, ocasionando déficits para la institución, por sobreprecios. Se observa la ausencia de una planificación presupuestaria, con los pronósticos necesarios para considerar todos los costos reales del proyecto, desde su momento de partida hasta su culminación, esto es debido a que no se han estandarizados procesos que señalen las actividades a realizar, cuando existe una obra programada.

No se cuenta con gestión que proporcione la eficiencia empresarial, esto debido a la inexistencia de medidas o indicadores de control presupuestario. Otro factor, que interviene es la ausencia de un departamento de Talento Humano, por ser quienes se encargan de establecer políticas y procesos para cada funcionario. Al no definirse procesos ni políticas para el área financiera, el personal desconoce de sus responsabilidades y obligaciones.

En ocasiones, ocurren incrementos en el presupuesto de obras de acuerdo al valor contratado, esto es causado por la adquisición de servicios y materiales a costos más elevados de los considerados, ocasionando menor rentabilidad y déficit para la empresa, que a su vez se causa por la inexistencia de estudio de costos previos.

Formulación del problema:

¿De qué manera influye la gestión por procesos en la eficiencia de la administración presupuestaria de la empresa Construguayas, E.P.?

Justificación:

La inexistencia de procesos estandarizados para contribuir a la gestión empresarial, genera la necesidad de diseñar un modelo de administración por procesos o gestión por procesos, que incluya la planificación y el control del presupuesto destinado a obras, dado a que sin existir estas variables no habría gestión, limitándose el tiempo de vida de una empresa. La empresa Construguayas, E.P., al no contar con controles presupuestarios, está generando déficit, dado a que el valor solicitado con la realidad del financiamiento del proyecto varía, puesto que muchos bienes y servicios se adquieren a un valor no pronosticado.

Un modelo de administración por procesos, involucra desde las políticas gerenciales, metas y objetivos, para partir a las acciones que contribuirán en el logro de los mismos. Al establecer procesos estandarizados, se definieran las acciones a realizar, asignando responsabilidad a cada funcionario, estos parámetros servirán como indicador para medir el cumplimiento de las metas propuestas, esto bajo el costo que estaba destinada la obra inicialmente, de manera que el presupuesto pronosticado con el real de la obra sean iguales o

con una mínima variación, disminuyendo así el riesgo de déficit y cuidando el margen de excedente esperado por la empresa.

Objeto de estudio:

El objeto de estudio de la presente investigación, consiste en conocer cómo se efectúa actualmente la gestión financiera en la empresa Construguayas, E.P., considerando la administración del presupuesto de obra como factor principal, dado a que el ineficiente presupuesto asignado a obras y su variación con la realidad del costo del proyecto, ha causado déficit para la empresa. Esto en relación con la gestión por procesos, dado a que una estandarización crea responsabilidad y obligación a los funcionarios, señalando además, objetos de medición para los resultados esperados.

Campo de acción o de investigación:

La presente investigación, se desarrolla en el área financiera de la empresa Construguayas, E.P., considerando como campo de acción los procesos de la administración presupuestaria, es decir al no existir procesos estandarizados que indiquen responsabilidad a los funcionarios, no se puede controlar el cumplimiento de las metas propuestas. El modelo de administración por procesos, va a definir las políticas y procedimientos que deben seguirse para cumplir con una actividad, señalando sus acciones y requisitos que deben cumplirse, a fin de que al ponerse en marcha la obra, el presupuesto real con el proyectado coincidan, para garantizar el excedente esperado por la empresa.

Objetivo general:

Diseñar un modelo de gestión por procesos para la eficiente administración del presupuesto destinado a obras, en la empresa Construguayas, E.P.

Objetivos específicos:

- Identificar los aspectos teóricos que intervienen en la administración presupuestaria y su incidencia con la estandarización de procesos, para alcanzar la gestión empresarial.
- Analizar los procesos actuales de la administración presupuestaria y sus resultados obtenidos.
- Diseñar un modelo de gestión por procesos, orientado en la administración del presupuesto del área financiera de la empresa Construguayas, E.P.

La novedad científica:

La investigación se desarrolla, dentro del contexto de procesos, encaminada a la administración del presupuesto asignado a obras, la estandarización de procesos garantiza la calidad de un producto o servicio, es decir el aporte científico para las partes interesadas de la empresa Construguayas, E.P., será el conocimiento nuevo de cómo alcanzar la calidad de una actividad. Para ello debe considerarse todos los aspectos involucrados, como expectativas de la obra a realizarse y la necesidad para su ejecución, en caso del área financiera, las expectativas se relación con la proyección presupuestaria y la realidad del costo de la obra.

Capítulo 1

Marco Teórico

1.1 Teorías Generales

Administración

La administración, se considera como la ciencia social, destinada al estudio de las organizaciones, a fin de obtener el mayor beneficio posible. La administración, puede darse en cualquier lugar siempre que exista un organismo social, su éxito depende de su correcta gestión, esta implica la organización eficiente de personas, información y otros recursos para lograr los objetivos de la organización.

Robbins (2005), señala: “La administración consiste en coordinar las actividades de trabajo, de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” (p. 7). La función de coordinar el trabajo de los demás, es la diferencia entre una posición gerencial con las demás, sin embargo, esto no quiere decir que el gerente pueda hacer lo que desee y como lo desee. La administración necesita culminar eficiente y eficazmente las actividades laborales.

La eficiencia, consiste en alcanzar los máximos resultados con la menor inversión posible. “Es la capacidad de obtener los mayores resultados con la mínima inversión, se define como hacer bien las cosas” (Robbins, 2005, p. 7). Ser eficiente no alcanza para mantener una correcta gestión, por lo cual la administración también requiere de la eficacia, para realizar las actividades a fin de alcanzar las metas de la organización. Se entiende por eficacia, hacer las cosas correctas.

Administración Presupuestaria

“La administración presupuestaria, es una rama de la administración pública, y tiene como finalidad programar, organizar, aplicar y controlar la recaudación, ejercicio y evaluación de los fondos públicos” (Administración Financiera y de los sistemas de control del Sector Público Nacional, 2007). La administración de presupuestos, se refiere a aquella gestión que se tiene sobre los ingresos y gastos de una organización, para una correcta eficiencia de la misma.

(Welsch, 2005), señala:

La base de una administración comprende cinco fases: planificación, organización, ejecución, dirección, y control. Para planear lo que se quiere hacer, debe primero determinar los objetivos y cursos de la acción a tomar, selección y evaluar la mejor opción para el cumplimiento de los objetivos planteados, bajo políticas, procedimientos y programas (p. 27).

La administración presupuestaria, hace referencia a aquel control que se tiene sobre los ingresos y gastos causados en una organización, para que una administración sea eficaz y brinde los resultados esperados, se debe atravesar, cumplir y mantener cinco fases.

Luego de la planificación de las acciones a realizar, se debe proceder a su ejecución, donde primero interviene la organización, identificando y enumerando las actividades requeridas para el logro de sus resultados, pasando así a la ejecución, que no es más que poner en marcha lo planificado para cumplir con los objetivos propuestos. “La dirección, consiste en guiar al personal en el cumplimiento y ejecución de sus actividades para alcanzar las metas previstas” (González, 2015, p. 32).

Dirección es una de las etapas de mayor relevancia en el proceso administrativo, en ella interviene la autoridad de una organización, supervisores o encargados de un proyecto en

específico, consiste en dirigir que lo planificado se cumpla de acuerdo lo estimado, con los recursos asignados y en el tiempo previsto, bajo el cumplimiento de los estándares de calidad.

Luego de haber planificado y puesto en marcha un proyecto, se debe verificar la eficiencia del mismo, mediante un control y una evaluación de los resultados. Se deben controlar las actividades planificadas para conocer su cumplimiento de acuerdo a lo programado y a los requisitos previstos, basado en un presupuesto específico, la finalidad es cumplir con un proyecto como se planteó inicialmente sin sobrepasar el valor monetario asignado para ello, pues si existiesen sobreprecios, significaría que la gestión administrativa es ineficiente.

La administración del presupuesto es necesaria cuando se requiere iniciar un proyecto, pues toda acción tiene un valor incluido que debe ser pronosticado antes de su ejecución, conociendo cómo va a ser financiado. Los resultados de estas actividades a pesar de su control, deben estar sometidas a evaluaciones periódicas, ya sean mensuales, trimestrales o anuales, para mantener una mejora continua y un buen desempeño.

Las funciones principales del gerente de una entidad, son las operaciones de planificación y control. En los negocios, el gobierno y en la mayoría de las actividades de grupo, se emplea en forma generalizada, un sistema de planificación y control, denominado también presupuesto administrativo, en el desempeño de las responsabilidades de planificación y control a cargo de la administración.

Control

El control es una etapa de seguimiento donde se evalúan los resultados de una actividad realizada, interviene durante los procesos administrativos en última instancia. “El control se refiere a la verificación de que todo lo ocurrido se esté haciendo de acuerdo al plan

desarrollado” (Luna, 2013). El control puede verse en dos formas, primero derivada de la supervisión, donde se refiere a la verificación de las cosas de acuerdo a lo deseado, o puede asociarse con la idea de dominio donde el control se refiere al dominio y este debe ejercerse antes o durante la supervisión.

Control Interno

El control interno es aquel proceso que realiza una organización para generar seguridad sobre el logro de sus objetivos, garantizando la eficiencia y eficacia de sus operaciones y fiabilidad de la información financiera, cumpliendo leyes, normas y requisitos aplicables (Gaitán, 2015). El control interno lo ejecuta el consejo de directores, la gerencia o administración y el personal general de una organización, se diseña para proporcionar seguridad a la consecución de objetivos bajo las áreas de eficiencia, efectividad, confiabilidad y cumplimiento a las operaciones, información financiera, normas, leyes y regulaciones vigentes.

Los controles internos incluyen la planificación de la organización, un conjunto de métodos y medidas adoptadas para proteger los recursos dentro de una organización, la verificación de la precisión y precisión de la información financiera y administrativa, la mejora de la eficiencia operativa y la observación de políticas.

Control por procesos

El objetivo de todos los procesos industriales es obtener el producto final de una característica específica de una manera que cumpla con las especificaciones y los niveles de calidad requeridos por el mercado, bajo restricciones que surgen cada día. Dado que tanto el proceso como son variables a lo largo del tiempo, esta invariancia de las características del producto será posible debido al control preciso de las condiciones de operación. La tarea del

sistema de control del proceso es modificar las desviaciones que ocurren en las variables del proceso para un valor particular que se considera de manera óptima para lograr las propiedades deseadas en el producto producido.

El sistema de control garantiza condiciones de funcionamiento estables y compensa las posibles desviaciones en relación con los valores de ajuste, lo que permite un funcionamiento del proceso más estable y simple (Royo, 2013). Un sistema de control debe asegurar: la estabilidad del sistema, independiente a las perturbaciones y desajustes. Lograr condiciones de operación objetivas de manera rápida y continua. Operar correctamente bajo una amplia gama de condiciones de operación. Manejo de las restricciones de equipos y procesos correctamente.

1.2 Teorías sustantivas

Gestión

La gestión se refiere a la ejecución de la planificación, durante el periodo de administración. “La gestión es la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso, incluyendo: la preocupación por la disponibilidad de recursos y estructuras para lugar al mismo, la coordinación de las actividades” (Muñoz, 2001, p. 237). Este término se refiere a la acción y consecuencia de administrar, es la ejecución de diligencias que en conjunto van a lograr posible realizar una operación comercial.

La gestión, puede entenderse como aquel conjunto de trámites que se ponen en marcha para la solución de un asunto o para concretar un proyecto en específico, además, hace referencia a la dirección o administración de una organización. Su objeto principal, es lograr incrementar los resultados óptimos de una empresa, para ello se debe contar con cuatro pilares fundamentales:

Estrategia, conjunto de acciones que se realizan para alcanzar un objetivo determinado.

Cultura, conjunto de formas, modelos o patrones explícitos e implícitos por medio de los cuales se regula el comportamiento de las personas que lo conforman.

Estructura, se refiere a la disposición y orden de las partes de un cuerpo.

Ejecución, realización o elaboración de una acción o tarea, puesta en marcha de una cosa.

Procesos

Los procesos son aquel conjunto de actividades que se interrelacionan entre sí, para alcanzar un objetivo en concreto, toda actividad atraviesa por etapas, denominadas procesos, que deben cumplirse de acuerdo a sus especificaciones, respetando requisitos y expectativas del mismo. “Conjunto de actividades interrelacionadas mediante las que se persiguen la consecución de un fin” (Machado, 1999, p. 227). Cada orden que utiliza un servicio o producto para su fabricación, se denomina proceso.

El diseño de un proceso parte del conocimiento del fin que se desea conseguir y de la elección y ordenación de las actividades necesarias para ello. La secuencia es el diseño de un proceso puede seguir, es primero definir el servicio, con sus aspectos de diseño, comprobando su efectividad para la puesta en marcha. Elegir las actividades necesarias, para prestar el servicio y lograr con los objetivos propuestos.

Comprobar que cada una de las actividades elegidas está dotada de los medios materiales y de las personas adecuadas para conseguir su objetivo parcial. Establecer el manual de procedimientos y ordenar o relacionar las actividades para conseguir un mejor proceso. “Un proceso simple, debe incluir: la descripción de cómo conseguir los objetivos, bajo

condiciones operativas, el equipo físico, el equipo humano, la información” (Alles, 2010, p. 165).

Un proceso es aquel conjunto de actividades que se detallan para cumplir con un objetivo específico, los procesos además de señalar como se debe realizar, debe incluir los recursos necesarios, en dinero, tiempo, talento humano, maquinarias y equipos. Un proceso lleva al cumplimiento de la planificación, respetando la calidad esperada del producto o servicio, y los requisitos para el mismo.

Tipos de procesos

Procesos operativos

Transforman los recursos para obtener el producto o proporcionar un servicio, de acuerdo con los requisitos solicitados por un cliente, aportando un alto valor añadido a este. Estos procesos no pueden funcionar solos, sino que necesitan de recursos para su ejecución e información para su gestión interna.

Procesos de apoyo

Los procesos de apoyo, proporcionan personas y recursos físicos necesarios por el resto de procesos, respetando los requisitos solicitados por sus clientes internos, estos procesos incluyen: proceso de gestión, aprovisionamiento, mantenimiento, gestión de proveedores.

El proceso de gestión de los Recursos Humanos, se puede denominar como la gestión e integración de personas, entendiéndose que una persona está integrada cuando se comporta y toma decisiones coherentes con el escenario, como parte de este se incluyen a los procesos de comunicación interna y desarrollo de personas (formación).

El proceso de aprovisionamiento en bienes de inversión, maquinaria, utillaje, hardware y software. El proceso de mantenimiento de la infraestructura, incluyendo lo que se denomina como servicios generales. El proceso de gestión de proveedores de materiales, como los proveedores que son un recurso externo muy valioso que debe gestionarse e integrarse en la empresa.

Proceso de gestión

Los procesos de gestión, aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos y proporcionan la información necesaria para la toma de decisiones y para los planes de mejora, estos procesos funcionan recogiendo datos del resto y procesándolos para convertirlos en información de valor para sus cliente internos, incluye gestión económica, de calidad, proceso de revisión por la dirección, procesos de control de los documentos y control de los registros, procesos de medición de la satisfacción del cliente, proceso de auditoría interna.

Los procesos antes señalados, y al proceso de gestión de personal, se denomina procesos staff, en algunas organizaciones, existen procesos más específicos como la gestión de clientes y la gestión de proyectos. La primera se refiere a aquellas empresas donde la interacción con el cliente se realiza a lo largo de todo el proceso del negocio.

Los procesos se pueden clasificar desde varios puntos de vista, además, dependiendo el área en el que intervengan, por ejemplo, tratándose de sistemas operativos, los procesos se clasifican, de acuerdo a su diseño, capacidad, forma de ejecución, propietario de los procesos. Los procesos, de acuerdo a su diseño, pueden ser:

Reutilizables: “son aquellos que se pueden ejecutar todas las veces que se desee, de manera que cada vez que se ejecuta es necesario cargarlo en memoria” (Pascual & Atanasio,

2002, p. 68). Se conoce como proceso reutilizable, a aquellos utilizables cada vez que se crea necesario.

Reentrantes: se caracterizan por que no tienen asociados datos, solo tienen código. Cada vez que un usuario ejecuta un programa de este tipo, si las instrucciones ya están cargadas en memoria no se vuelven a cargar. Sino que se comparten por todos aquellos usuarios que lo ejecuten (Pascual & Atanasio, 2002, p. 68). Para cada usuario se crea un proceso, donde se recoge específicamente la zona de memoria que contiene los datos, diferentes para cada proceso. En caso de programas compartidos, los datos se crean en una zona dedicada a cada usuario que utilice el proceso., de esta manera, los usuarios comparten un mismo código, pero con datos privados.

Tipos de administración

La administración puede dividirse por varios tipos, entre los principales, tenemos público o privada, o en algunas veces mixta. El criterio para distinguir entre estas dos grandes clases de administración, es sencillo, cuando se trata de lograr la máxima eficiencia en el funcionamiento de un organismo social de orden público, la técnica respectiva forma la administración publican, mientras que cuando se trata de un organismo de tipo privado, se trata de administración privada.

Administración pública

La administración pública, establece límites imprecisos que comprende el conjunto de organizaciones públicas, que realizan la función administrativa y de gestión del estado, y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local.

La administración pública es la implementación de la política del gobierno y también una disciplina académica que estudia esta implementación y prepara a los funcionarios públicos para trabajar en el servicio público. Como un campo de investigación con un alcance diverso

cuyo objetivo fundamental es avanzar en la gestión y las políticas para que el gobierno pueda funcionar. Algunas de las diversas definiciones que se han ofrecido para el término son: la gestión de programas públicos, la traducción de la política a la realidad que los ciudadanos ven todos los días y el estudio de la decisión gubernamental (Jimenez, 2003, p. 57).

La administración pública está centralmente interesada en la organización de políticas y programas gubernamentales, así como en el comportamiento de los funcionarios formalmente responsables de su conducta.

Muchos servidores públicos no electos pueden considerarse administradores públicos, incluidos los jefes de ciudades, condados, regionales, estatales y federales, como directores de presupuestos municipales, administradores de recursos humanos, gerentes de ciudades, gerentes de censo, directores de salud mental del estado y secretarios del gabinete. “Los administradores públicos son servidores públicos que trabajan en departamentos y agencias públicas, en todos los niveles del gobierno” (OCDE, 2015, p. 335).

Administración mixta

La administración mixta o también llamada cuasi pública, se refiere a las actividades de aquellos organismos que se encuentran bajo jurisdicción, tanto del poder público como del sector privado, ya ellos corresponden las instituciones de participación estatal, descentralizadas o autónomas.

La administración mixta responde a la función política del Estado, pero en la actualidad todos los regímenes no socialistas, responden a una economía mixta, lo que implica que se reconozca entre ellos que la función de producir corresponde de suyo a la iniciativa del hombre privado y de las organizaciones particulares, porque la producción debe realizarla espontáneamente quien se beneficia de ella (Ponce, 2004, p. 43).

La administración mixta, es aquella donde se relacionan la pública con la privada, por lo general en ella intervienen los regímenes no socialistas, esto implica determinar la función de la administración pública, tanto en las realizaciones de sus fines particulares de índole política como en su entorno empresarial.

Administración Privada

“La administración privada, la ejercen todas las empresas que tienen recursos de origen privado, como las acciones de las empresas, que a diferencia de la administración pública que disponen de recursos públicos” (Ponce, Administración de empresas: teoría y práctica, 2004, p. 33). Se refiere a la dirección, la ejerce toda persona que labora con recursos económicos provenientes de otras personas de origen privado, como aquellas que funcionan con participación de acciones, esta constituye una función interior en la empresa y no una actividad hacia la clientela o el mercado.

En el desarrollo de la presente investigación, interviene un tipo de administración pública, dado a que la empresa seleccionada como objeto de estudio forma parte de la prefectura del Guayas, una empresa pública dedicada a la construcción de obras y proyectos a beneficio de la comunidad, maneja recursos que provienen de los dueños de los proyectos, para los cuales previamente deben realizar una petición de presupuesto, mismo que debe de coincidir con el valor real del proyecto.

Principios de gestión de la calidad

La calidad se relaciona con la mejora de la eficiencia y eficacia de una organización y de sus actividades, para esto se debe estar siempre atento a las necesidades de los clientes, quejas o señales de insatisfacción de los mismos. Si se planifica, depura y controla los procedimientos de trabajo, incrementará la capacidad de la organización y con ello su rendimiento, por esto, es necesario indagar sobre la calidad percibida por los clientes y las posibles mejoras del servicio.

La percepción del cliente hacia la calidad, está condicionada por la manera en que una organización ejecuta las actividades que repercuten sobre el servicio prestado a los clientes. Los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) evolucionan de tal manera que los factores que permiten un mejor conocimiento y una adaptación ágil a las cambiantes condiciones del mercado adquieren cada vez más importancia. Entre estos factores, destacamos la visión del mercado y el enfoque estratégico, el diseño y la medición de los procesos clave del negocio, el análisis y la mejora continua.

Cada organización necesita saber qué está haciendo el cliente en el mercado y qué expectativas espera con respecto a los atributos del servicio contratado. Para dar credibilidad al propósito de cumplir con las expectativas y requisitos del cliente, la organización debe asegurarse de que la organización cuenta con la voluntad de la dirección, suficientes recursos humanos, materiales y con un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) estructurado.

La dirección por medio del liderazgo y acciones, puede crear un ámbito donde se encuentra al personal motivado e involucrado, y además pueda desarrollar eficientemente un SGC. Para el Sistema de Gestión de Calidad, se han identificado diez principios a ser utilizados por la dirección, con la finalidad de llevar a la organización a la mejora de su desempeño, constituyendo la base de las normas de la familia ISO 9000: enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque de sistema para la gestión de calidad, mejora continua, enfoque basado en hechos, relaciones de mutuo beneficio.

Gestión por procesos

“Es una disciplina en la gestión de operaciones que utiliza diversos métodos para descubrir, modelar, analizar, medir, mejorar, optimizar y automatizar los procesos de negocio” (Giopp, 2005, p. 80). Business Process Management (BPM) o gestión por procesos de negocio, se enfoca en mejorar el desempeño corporativo mediante la administración de

procesos comerciales, entendiéndose por BPM a cualquier combinación de métodos utilizados para administrar los procesos comerciales de una compañía.

Los procesos pueden ser estructurados y repetibles o no estructurados y variables, aunque no es necesario, las tecnologías de habilitación a menudo se usan con BPM. Se puede diferenciar de la gestión del programa en que la gestión del programa se ocupa de la gestión de un grupo de proyectos interdependientes. Desde otro punto de vista, la gestión de procesos incluye la gestión de programas. En la gestión de proyectos, la gestión de procesos es el uso de un proceso repetible para mejorar el resultado del proyecto.

Como enfoque, BPM ve los procesos como activos importantes de una organización que deben ser comprendidos, administrados y desarrollados para anunciar y entregar productos y servicios de valor agregado a clientes. Este enfoque, es muy parecido a otras metodologías, que promueven la gestión de la calidad total o la mejora continua, como lo es ISO 9000 que promueve el enfoque de proceso para administrar una organización.

BPM Institute definió la gestión de procesos comerciales como:

La mejora y gestión de los procesos empresariales para lograr tres resultados cruciales, basados en el rendimiento y orientada al cliente: claridad en la dirección estratégica, alineación de los recursos de la empresa, y mayor disciplina en las operaciones diarias (Rock & Dwyer, 2018).

La gestión de procesos, consiste en la dirección correcta de las actividades para lograr cumplir con un objetivo en común, los resultados de una buena gestión incluyen rendimiento empresarial y económico, con visión al cliente, es decir la satisfacción de sus expectativas.

Workflow Management Coalition, señala:

Business Process Management (BPM) es una disciplina que implica cualquier combinación de modelado, automatización, ejecución, control, medición y optimización de flujos de actividad empresarial, en apoyo de objetivos empresariales, sistemas integrales, empleados, clientes y socios dentro y más allá de los límites de la empresa (Workflow Management Coalition, 2018).

La gestión por procesos de negocios, se considera una disciplina que implica métodos y tecnologías, a fin de mejorar el desempeño de la organización y minimizar los procesos de negocios de la misma, esto mediante la gestión por procesos.

Se entiende a la gestión por procesos, como una vivencia avanzada de la gestión de la calidad, además, puede entenderse como una técnica de gestión que da respuesta a las incertidumbres del entorno competitivo. La base sobre la cual se ha sustentado la gestión de las empresas, ha cambiado con el tiempo. “En el tiempo actual, se ha dado gran importancia a los presupuestos de tesorería en el comienzo de una gestión profesional de la empresa, desde la década de los 50”. (Velasco, 2010, p. 36)

La toma de decisiones se basa exclusivamente en la revisión del gasto, permitiendo un control centralizado al tiempo que dificultan el aprovechamiento de oportunidades no previstas al elaborar el presupuesto, la gestión ha ido cambiando con el paso del tiempo, comenzando por la perspectiva de los presupuestos de tesorería.

(Velasco, 2010), señala:

En la década de los 60, en estados unidos, nace la técnica del marketing, tiempo donde la demanda era creciente y se desarrollaban herramientas para preverla, con el objetivo primordial de planificar la producción de gamas estrechas de productos estandarizados. Desde la mitad de los años 70 se dio protagonismo a la estrategia, siendo cuidadosamente planificada por especialistas internos o externos (p. 36).

Al otorgar tanta importancia a la planeación o dirección estrategia de las empresas, para generar ventaja competitiva, las empresas actuales han considerado basar dichas directrices estratégicas en los procesos operativos o de gestión, a fin de poderla implementar y mantener.

“La gestión por procesos es una forma avanzada de gestión de la calidad y de la empresa” (Martínez, 2014). La gestión por procesos no es un modelo ni una norma de referencia, es un cuerpo de conocimientos de principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona. Se puede decir que la calidad ha sido gestionada, cuando se orientan los esfuerzos de todos a un objetivo en común.

El criterio principal para el diseño de procesos, es añadir valor tanto en los procesos como en las actividades que lo integran. Los procesos son el norte de los esfuerzos de mejora para disponer de procesos más fiables y mejorados, que al ejecutarse periódicamente inducen eficacia en el funcionamiento de la organización.

La gestión de procesos, se encuentra entre las prácticas de mayor avance de la empresa, dado a que permite el despliegue de la estrategia corporativa mediante un esquema procesos claves. Un proceso debe ser caracterizado como clave, cuando se encuentra directamente conectado con la estrategia corporativa, relacionado con algún factor crítico para el éxito de la empresa o con alguna de sus ventajas competitivas. Los procesos se fundamentan en el trabajo de equipo que hace posible la gestión participativa, en búsqueda de la eficiencia local y global, es decir departamentos - empresa.

La gestión por procesos tiene como función el análisis de las limitaciones de la organización funcional vertical para la mejora de la competitividad organizacional, el reconocimiento de la existencia de los procesos internos, para ello se deben identificar los procesos que se relacionan con los factores críticos para el éxito organizacional, que proporcionan ventajas competitivas, es decir aquellos procesos claves y medir su actuación, es decir calidad, costo y plazo para ponerla en relaciona con el valor añadido percibido por el cliente (Soto, 2006, p. 27).

Forma parte de las funciones de la gestión por procesos, identificar las necesidades del cliente externo, orientado a la empresa hacia su satisfacción. Organizar la realización de las actividades del proceso, así como los puntos de toma de decisiones, lo más cerca posible del lugar de contacto con el cliente. Entender las diferencias del alcance entre la mejora orientada a los procesos, qué y para quien se realizan las cosas, y aquella enfocada a los departamentos o funciones, es decir cómo deben realizarse.

“Todas las actividades de una organización, desde la planificación de compras hasta la facturación, pueden y deben considerarse procesos”. Para operar de manera efectiva, las organizaciones deben identificar y administrar una gran cantidad de procesos interrelacionados e interactivos. La identificación y la administración sistemática de los procesos que ocurren en una organización, especialmente la interacción entre estos procesos, se conoce como un enfoque basado en procesos.

ISO 9001 tiene como objetivo fomentar la adopción de un enfoque basado en procesos para la gestión de organizaciones. Este tipo de gestión de procesos se centra en desarrollar, implementar y mejorar la eficacia del Sistema de gestión de calidad (SGC), para lo cual debe comprender y cumplir con los requisitos del cliente de cada proceso, agregar valor, para lo cual se debe considerar y planificar el proceso (los clientes no deben pagar por no crear valor), controlar, medir y adquirir de los resultados del rendimiento y la eficiencia del proceso, mejorar continuamente el proceso basada en mediciones objetivas.

Metodología para realizar mejoras en una organización

Para identificar los cambios a realizarse en una organización, se debe trabajar sobre hechos y no sobre opiniones para evitar discusiones; trabajar sobre causas y no sobre los efectos, a fin de resolver de forma eficientes, trabajar sobre razones y no sobre excusas, “una excusa elude el problema, escondiendo los hechos”. A los argumentos señalados, se agrega la importancia de escuchar al cliente, por ser quien determina el producto que se va a ofrecer, como se hará y el comentario en que se necesita.

De acuerdo con Hitoshi Kume, quien ganó el premio Deming en 1989, al hablar de la variación de la calidad se refiere “Las causas que no se pueden contar se pueden categorizar en dos grupos. El primer grupo se compone de un pequeño número de pequeñas causas que lo

afectan (minoría menor) y se puede clasificar en un segundo grupo que incluye muchas causas con efectos menores y minorías menores). En general, no hay muchos factores que causen defectos. Este hecho se llama principio de Pareto y se usa en muchos casos”.

Entre los métodos adoptado por las instituciones, se observa el establecido por la norma ISO 9000, además puede utilizarse otros métodos como la establecida por Walter Shewart en el famoso “ciclo círculo de Deming”, representado como un círculo virtuoso donde las acciones son planificar, hacer, verificar y actuar o como lo indican sus siglas en ingles PDCA. La mejora de procesos puede hacerse también por medio del Seis Sigma que incluye: definición, medición, análisis, mejora y control.

Modelo ISO 9001:2015

En los últimos años, muchas organizaciones de envío han implementado SGC a fin de documentar los hechos y coincidir las actividades con las documentadas, este era una simple recolección del cumplimiento de 20 elementos señalados por la ISO 9002:1994 donde la idea se apegaba a todos los requisitos de esta norma y a menudo era independiente de las necesidades de la propia organización (Medina, Díaz, & Cardenas, 2017).

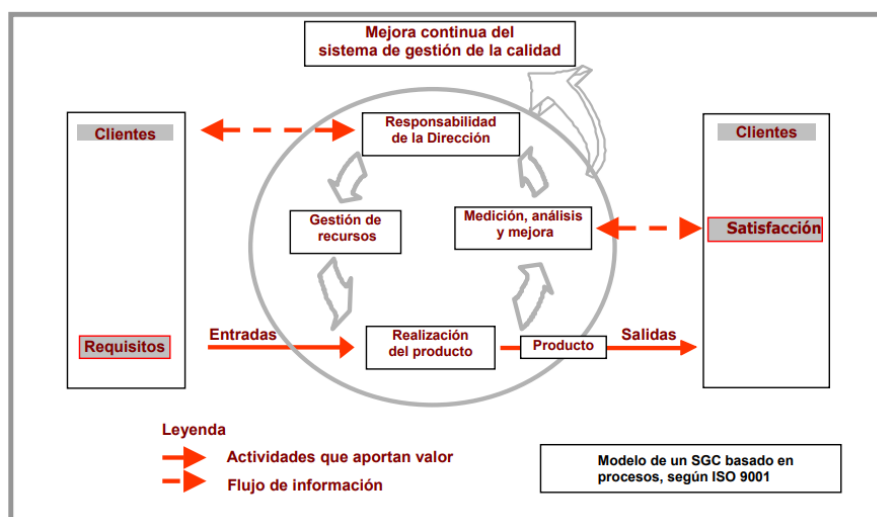


Figura 1 Mejora continua Sistema de Gestión de Calidad

Nota: (Medina, Díaz, & Cardenas, 2017)

Un sistema de gestión de calidad es un conjunto de estructuras organizativas, procedimientos, procesos y recursos que garantizan que todos los productos y servicios proporcionados a los clientes satisfagan las necesidades y expectativas del cliente (Carbonell, 2012). La norma ISO 9001: 2015, que se refiere a los sistemas y requisitos de gestión de calidad, se aplica a todo tipo de organizaciones públicas o privadas. Un poderoso documento que diseña, implementa y certifica SGC (González, 2016).

Esta regulación se centra en el proceso de desarrollo, implementación y mejora de la eficiencia de SGC para mejorar la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de requisitos (Normas iso 9001, 2015). La norma señala que un SGC debe seguir el ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar). Planificación, este paso consiste en metas y definiciones de procesos que lo ayudan a lograr resultados en función de los requisitos del cliente y las políticas de su organización. Debería hacerlo, el proceso consiste en la implementación; esto significa monitorear, medir y comunicar los resultados de los procesos y productos en relación con las políticas, los requisitos y los objetivos del servicio o producto y continuar haciendo mejoras para realizar acciones y procesos.

Para establecer, implementar y mantener un Sistema de Gestión de Calidad con un enfoque en procesos, se debe: determinar las entradas y salidas esperadas de un proceso; determinar las secuencias e interacción de los procesos; determinar y aplicar criterios y métodos para asegurar la eficiente operación y control de los procesos; determinar los recursos necesarios para los procesos, asegurándose de su disponibilidad; asignar las responsabilidades y autoridades para cada proceso y actividad; abordar riesgos y oportunidades; valorar los procesos e implementar cualquier cambio para asegurar los resultados previstos; mejorar los procesos y el sistema de gestión.

Sistema de Gestión con Enfoque en procesos

Para desarrollar un sistema de gestión con un enfoque en procesos, se debe considerar las siguientes etapas:

Identificación y secuencia de procesos

El primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos en el sistema de gestión que una organización desea implementar es identificar los procesos más importantes que forman parte de la estructura y configurar el sistema (Ruiz & Fuentes, 2014).

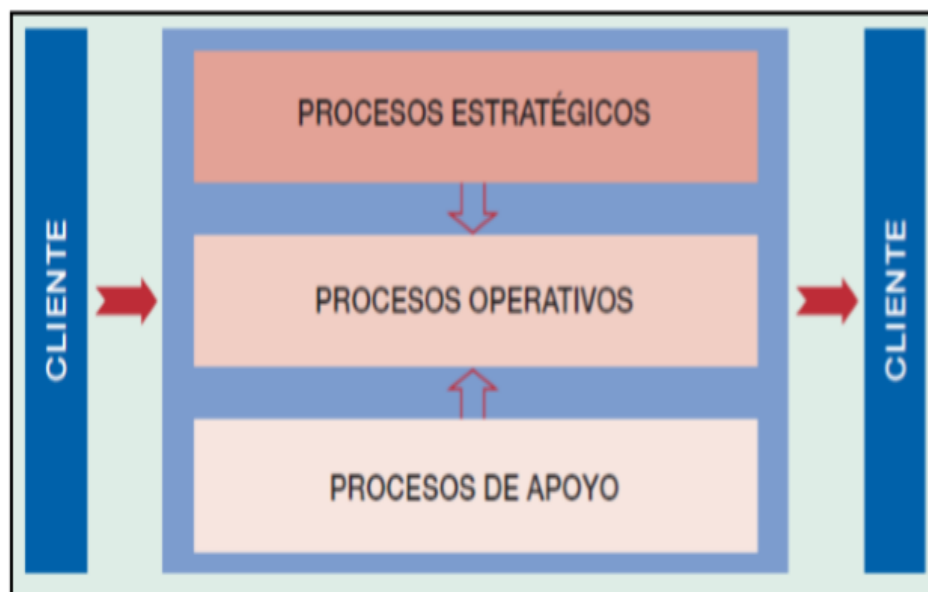


Figura 2 Identificación y secuencia de procesos

Nota: (Palma, Sierra, & Arbelaez, 2015)

Descripción y documentación de procesos

La definición de un mapa de procesos es el primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos, pero tiene inconvenientes. Esto se debe a que su organización no sabe cómo configurar procesos en detalle. Por esta razón, debe describir el proceso y documentar esta información. La descripción debe constar de dos partes: actividad del proceso y características del proceso.

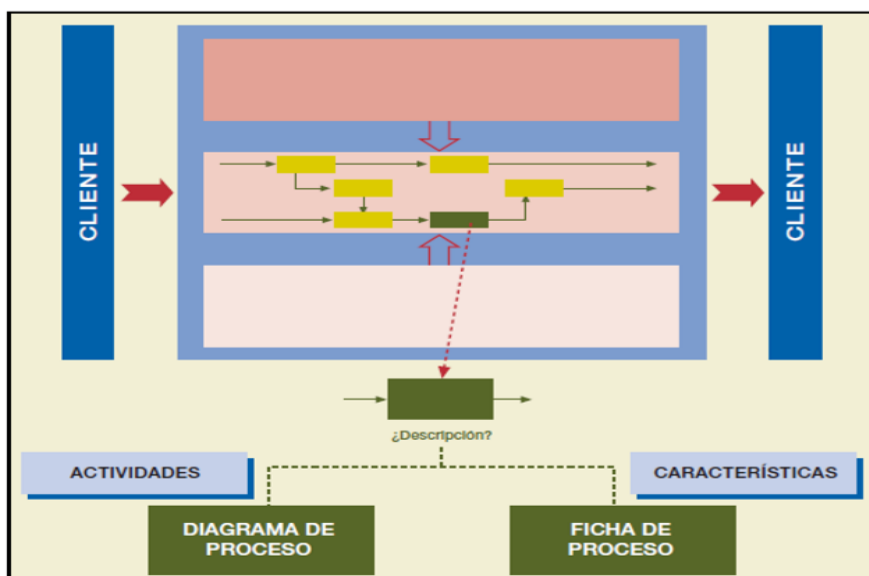


Figura 3 Descripción de procesos

Nota: (Palma, Sierra, & Arbelaez, 2015)

La mejor herramienta para describir la naturaleza de un proceso es un archivo de proceso o una hoja de caracterización, que se puede utilizar para recopilar toda la información necesaria para ejecutar y controlar el proceso.

FICHA DE PROCESOS (CARACTERIZACIÓN)					
NOMBRE			RESPONSABLE		
OBJETIVO			ALCANCE		
PROCESOS PROVEEDOR	ENTRADAS	SUB-PROCESOS	CONTROLES	SALIDAS	PROCESOS CLIENTE
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DE PROCESOS					
COMPETENCIAS		AMBIENTE DE TRABAJO	EQUIPOS		
DOCUMENTOS APLICADOS		REGISTROS QUE SE CONTROLAN	INDICADORES - PARAMETROS DE CONTROL Y MEDICIÓN		

Figura 4 Caracterización de procesos

Nota: (Palma, Sierra, & Arbelaez, 2015)

Ciclo de Deming –Mejora Continua

El ciclo PDCA, es un método de mejora continua promovida por Deming, a pesar de que Walter Shewhart haya sido la primera persona en mencionar sobre los procesos de mejora, Edward Deming lo denomina “Ciclo Shewhart” o también conocido PDCA. Este ciclo sigue cuatro etapas principales, sin embargo su implementación supone 6 repetidas al término de la misma.



Figura 5 Ciclo Deming

Nota: (Ríos, 2013)

Durante la etapa de planeación se realizan dos acciones: determinar los objetivos y metas a lograr (Smart), establecer métodos o medios para alcanzar dichos objetivos. La segunda etapa (Hacer), se caracteriza por poner en marcha lo planificado. La tercera etapa (Verificar) es donde se comprueba si lo realiza se está haciendo según lo planificado, esta revisión se realiza de dos formas: observación in situ y verificación de resultados. La cuarta etapa (Actuar) se presentan dos escenarios: logro o fracaso de objetivos, para alcanzar los objetivos

se considera lograr el éxito encaminando las actuaciones hacia la normalización con los procedimientos que permitan mantenerlo.

Normativa del Sistema de Administración Financiera

El Sistema de Administración Financiera (SAFI), persigue la consecución de un objetivo común de la gestión transparente de los fondos públicos a través del ordenamiento formal y la coordinación como un conjunto de elementos interrelacionados, interactivos e interdependientes. Esta normativa señala un modelo de gestión financiera, donde los organismos, entes, fondos y proyectos partes del Gobierno y entes Descentralizadas Autónomas, se rigen mediante la centralización contable, de la caja fiscal y desconcentración de la ejecución del presupuesto (Normativa del Sistema de Administración Financiera, 2015).

El SAFI, opera por periodos mensuales para la medición, conocimiento y comparación de resultados de gestión y su situación económica financiera, contable y presupuestaria, sin esto constituir impedimento alguno para la elaboración de informes. Este sistema es obligatorio para aquellos organismos, fondos, proyectos que no forman parte del sector financiero, el incumplimiento de sus normas se sujetara a sanciones de acuerdo lo dispone la Ley.

Normas Técnicas del Presupuesto

Las Normas Técnicas del presupuesto, regulan la aplicación del presupuesto público, siendo aplicadas a las instituciones del sector público no financiero, de carácter obligatorio. Todo lo que no se especifica la referencia a empresas y organismos del régimen seccional autónomo, se entiende que están suscritas en el ámbito de los entes que conforman el presupuesto General del Estado. El presupuesto para el sector público no financiero, se distingue por presupuesto general del estado, presupuesto de empresas públicas, presupuesto de los órganos seccionales autónomos (Normas Técnicas de Presupuesto, 2013).

En aplicación del modelo de gestión financiera consignado en los Principios del Sistema de Administración Financiera, para los fines consignados en la normativa técnica presupuestaria, las instituciones se organizan en dos niveles: de dirección y operativo. Las empresas y organizaciones en un marco transversal autónomo definirán la estructura que se adapta mejor a tus necesidades específicas.

El presupuesto público se rige por el principio de universalidad, universal incluye todos los ingresos y gastos, por lo que no puede compensar sus ingresos y gastos antes de incluirlos en su presupuesto. Las asignaciones incorporadas en los presupuestos deben responder a los requisitos de recursos identificados para cumplir con las metas y los objetivos planificados y plurianuales planificados. El presupuesto se basa en la metodología técnica de presupuesto por resultado, basado en un programa que está estrechamente relacionado con la planificación, en un horizonte plurianual.

Normas de Contabilidad Gubernamental

Los principios de la Contabilidad Gubernamental, constituyen pautas para guiar el proceso de la contabilidad, que genera información consistente, relevante y comprensible y viable, haciendo referencia a las técnicas cuantitativas y cualitativas de la valuación de un hecho económico, al momento de su registro contable. En la contabilidad Gubernamental, se registran recursos materiales e inmateriales, obligaciones, patrimonio, y las variaciones existentes, que dan lugar a las distintas transacciones y operaciones de un ente público (Normativa de Contabilidad Gubernamental, 2017).

Esta contabilidad registra, los hechos económicos sobre una base de igualdad, entre los activos, es decir los recursos disponibles, y los pasivos con patrimonio, como fuentes de financiamiento, aplicando el principio de partida doble. El costo histórico, lo constituye el

precio de adquisición, sumado a los costos y gastos que se incurren en la institución por la prestación de servicios, en la formación y colocación de bienes en condición de enajenación. Los hechos económicos se registran con el valor monetario pactado, sea este el precio de adquisición, construcción, producción, o intercambio de las obligaciones.

Los hechos económicos, se reconocen en función de sus eventos y transacciones generadas, estos representan los derechos ante el recibo de recursos monetarios, independientemente de su momento de recepción, se reconocen en la instancia del devengo, siendo registrados con el débito de las cuentas del subgrupo de cuentas por cobrar, según la naturaleza de la transacción. Las contra partidas, definen el ingreso de gestión, el incremento de pasivos o disminución de activos.

Presupuesto

“El presupuesto es el cálculo y la pre-negociación de los ingresos y gastos de la actividad económica, ya sea individual, familiar, comercial o pública, esto incluye los costos y las ganancias de un período (generalmente un año)” (Suría & Pueyo, 2007, p. 46). Un plan de acción para alcanzar los objetivos previstos expresados en términos financieros que deben lograrse en un marco de tiempo específico y en determinadas condiciones. “El presupuesto es una herramienta de desarrollo anual para una empresa u organización cuyos planes y programas se han formulado por un año” (Alfaro, 2007).

La elaboración de su presupuesto permite a las empresas, autoridades, organizaciones privadas o familias establecer prioridades y evaluar el logro de los objetivos. Para lograr este objetivo, es posible que necesite un déficit (sobre el ingreso) o ahorros, en cuyo caso el presupuesto mostrará un excedente (el monto sobre el cual el ingreso excede el gasto). Un

presupuesto es un documento o informe que detalla el costo de un servicio, la persona que ha presupuestado debe conservarlo y no puede cambiarlo si el cliente acepta el servicio.

Planificación y Control Presupuestario

“La planificación y control presupuestario (PCP), se perciben como el proceso que tiene como fin ayudar a la administración a realizar eficazmente las fases de planificación y control” (Muñiz & González, 2009, p. 33). El modelo de PCP comprende el desarrollo de la aplicación de los objetivos generales y de largo alcance de la empresa, la especificación de las metas de la compañía, el desarrollo del plan estratégico de utilidades de largo alcance, la especificación del plan táctico de utilidades de corto plazo, detallando responsabilidades asignadas, el establecimiento de un sistema de informes periódicos de desempeño.

El propósito de la planificación por parte de la administración, es generar un proceso de alimentación adelantada para las operaciones y el control. El concepto de alimentación adelantada, es dar a cada gerente los lineamientos para la toma de decisiones operacionales sobre una buena base cotidiana. Los planes aprobados constituyen el elemento primario de la alimentación adelantada.

La función de planificar es generalmente conocida como la tarea más difícil que acomete el gerente, por ese motivo es muy fácil de aplazar. La retroalimentación es también un ingrediente importante, tanto para la re-planificación como para el control. La planificación, descansa en la idea de que el éxito futuro de una entidad, puede intensificarse debido a la acción administrativa continua, la misma supone que una entidad tendrá éxitos, como resultado de las acciones administrativas para implanta el proceso de alimentación adelantada.

1.3 Referentes empíricos

La Gestión por procesos, ayuda a alcanzar la calidad de un bien o servicio ofertado por una compañía, basándose en el cumplimiento de los requisitos previstos, donde mayor participación e importancia tienen los usuarios o clientes. La planificación y control de la gestión, comienzan con el soporte de las actividades de la planificación estratégica. El plan estratégico cuenta con plan financiero y plan de negocio, este primero contiene las estrategias para el financiamiento de las inversiones y operaciones.

(Palomino, 2013), realiza un estudio con el propósito de elaborar un modelo de sistema de gestión por procesos para las entidades del estado, dirigiendo las mejoras a proporcionar mayor agilidad en los procesos de contratación, desarrollo y ejecución de obras. Las innovaciones se refirieron en la adopción de los últimos avances tecnológicos, por medio del desarrollo de sistemas tecnológicos avanzados por vía web. Los lineamientos a seguir con este modelo de gestión, debían lograr que la organización consolidara la autonomía de la institución, a través de una administración efectiva de sus unidades orgánicas, incorporando la cultura organizacional de la institución a la mejora permanente y continua de procesos, orientados a la gestión de los resultados. El estudio que realizó Palomino, establece la posibilidad de elaborar un modelo de sistema de gestión por procesos dirigido a las instituciones públicas, a fin de mejorar la eficiencia en los procesos de contratación, desarrollo y ejecución de obras.

(Pastor, 2009), realiza un estudio, enfocado a la creación de un modelo de gestión financiera para las organizaciones, para ello emplean durante la formulación del problema enfoque integral, sistemático, a fin de ayudar al proceso de toma de decisiones, esto con el objetivo de lograr la eficacia y eficiencia de la organización. El modelo de gestión financiera,

plantea tres fases para su desarrollo y eficiencia: planificación, ejecución y análisis, control y decisión.

El estudio realizado por este autor, plantea un modelo de gestión financiera, mismo que consta por tres fases, la primera se refiere a la planificación de actividades y planes financieros y presupuestarios, la segunda fase hace referencia a la ejecución y análisis de la información financiera, y la última fase comprende el control y apoyo para la toma de decisiones. Estas fases son esenciales para un óptimo desarrollo de una organización, por lo tanto, podrían ser consideradas para la propuesta de la presente investigación, como modelo referencial.

Capítulo 2

Marco Metodológico

2.1 Metodología:

La presente investigación, tiene un diseño no experimental dado a que las variables objeto de estudio son analizadas dentro de su contexto natural, desarrollándose dentro de un ámbito financiero donde sus variables principales se enfocan en procesos y presupuesto, viéndose afectada la eficiencia de la administración presupuestaria, para lo cual se establece como propuesta de solución, el diseño de un modelo de gestión por procesos dirigido al área administrativa y sus sub divisiones, por ser los responsables de la gestión del presupuesto y quienes mantienen relación directa con el objeto de estudio.

El carácter de la investigación es cuali-cuantitativo, dado a que se analizan las variables en un contexto teórico, pero a su vez práctico, permitiendo obtener datos cuantificables y medibles, además, de permitir presentar características, factores relevantes sobre la administración presupuestaria actual, información que se podrá obtener de los representantes o el alto mando, esto mediante la aplicación de técnicas de recolección de información.

El desarrollo del presente estudio, permitirá dar detalles de los sucesos reales ocurridos en el área administrativa de la empresa Construguayas, E.P., especificando causas, efectos y otros aspectos relacionados, por lo tanto, corresponde a ser una investigación e tipo descriptiva. La información recopilada se obtiene directamente de aquellos relacionados con el objeto de estudio, siendo una investigación de campo, y a su vez bibliográfica, pues se consultan documentación, investigación y trabajos externos, artículos científicos normativas legales entre otros que sirvan de justificativo y respaldo del tema seleccionado.

2.2 Métodos:

2.2.1 Métodos Teóricos

Método Inductivo: consiste en el análisis de un hecho a partir de premisas particulares, este involucra la observación, registro, es decir el análisis y la clasificación de los sucesos reales. Se utiliza el método inductivo, dado a que se ha establecido una hipótesis que relaciona dos variables, asegurando su dependencia entre sí, este método va su comprobación y presentar conclusiones, partiendo de la relación con la información recolectada durante la aplicación de las técnicas de investigación, esto se verifica en las conclusiones del proyecto.

Método deductivo: este método parte de lo general a lo particular, considera que las conclusiones están inmersas en las premisas, dado a que si la hipótesis es positiva la conclusión debe ser positiva. Se utiliza el método deductivo, para analizar los aspectos y factores involucrados con el objeto de estudio, señalando la hipótesis como punto de partida por mantener relacionadas las variables principales del proyecto, este método puede reflejarse durante la presentación de variables, es decir causas, efectos, comprobación de hipótesis.

Método Estadístico: este método permite combinar lo cuantitativo con lo cualitativo, siendo un proceso de obtención, representación, simplificación, análisis e interpretación de las variables o valores numéricos del estudio para dar una mejor proyección de la realidad.

Se utiliza el método estadístico dado a que la investigación tiene tanto carácter cuantitativo como cualitativo, combinando varios tipos de instrumentos, este método comprende el proceso investigativo, iniciando por la planificación de la observación, donde se formulan problemas, objetivos, justificación, hipótesis, se planifica su verificación o contrastación, entre otros aspectos involucrados en el desarrollo del proyecto, este método se refleja durante

el desarrollo integral del estudio, dado a que encierra desde el planteamiento hasta las conclusiones.

2.2.2 Métodos empíricos

La presente investigación, se desarrolla dentro un área administrativa – financiera de una empresa del sector público, donde la principal variable afectada es la administración presupuestaria, en relación con la gestión de procesos, es decir, la asignación de presupuestos que se realiza internamente para las obras de construcción no coinciden con la realidad del proyecto causando pérdidas sobre la rentabilidad de la organización. La investigación empírica se emplea cuando se parte hacia la comprobación de una hipótesis.

Observación: es una técnica de recolección de información que consiste en analizar las variables durante su desarrollo, donde se utiliza una ficha que señala los aspectos a evaluar, puede ser con o sin interviniente. Se utiliza la observación en la revisión de los procesos asignados en el área financiera y en la búsqueda de evidencias de la planificación y control presupuestario, analizando varios documentos que sirvieron para la revisión inicial.

Encuesta: es una técnica de investigación que consiste en la aplicación de un cuestionario, compuesto por preguntas cerradas de manera que los datos obtenidos puedan presentarse en forma cuantificable y medible.

Se emplea una encuesta dirigida al área administrativa de la empresa Construguayas, E.P., por ser quienes mantienen relación directa con el objeto de estudio, para ello se emplea un cuestionario compuesto por 10 preguntas de tipo cerradas, destinadas a identificar la situación real del presupuesto inicial, causas y consecuencias, para lo cual se considera al personal del departamento técnico y financiero.

Entrevista: técnica de investigación que consiste en realizar preguntas abiertas, a través de un formulario, dirigido a expertos, técnicos o responsables relacionados directamente en el tema de estudio, en el caso de ser un determinado lugar. Se utiliza la entrevista para conocer los criterios de los gerentes (general, financiero), sobre la situación financiera de la empresa, considerando la gestión presupuestaria.

2.3 Premisas o Hipótesis

La gestión por procesos influye sobre la eficiencia de la administración del presupuesto destinado a obras, empresa Construguayas, E.P.

2.4 Universo y muestra

El presente estudio se enfoca en la gestión por procesos y su influencia sobre la administración de presupuesto, por lo tanto, se considera como universo al área administrativa de la empresa Construguayas, E.P., misma que se encuentra conformada por:

Tabla 1

Población - Área Administrativa

Área Administrativa (Sub-áreas)	Personal
Compras	2
Contabilidad	2
Área técnica	9
Gerencia Financiera	2
Gerencia General	2
Bodega	2
Asesoría legal	1
Total	20

Nota: Datos empresa Construguayas, E.P.

Una vez identificada la población, se procede a realizar el cálculo de la muestra, considerando que el universo de esta investigación es de 20 y se conocen los criterios para la

selección de las personas que participaran en la recolección de información, no se emplea fórmula muestral.

Tabla 2

Muestra para encuesta

Área Administrativa (Sub-áreas)	Personal
Área técnica	9
Gerencia Financiera	2
Total	11

Nota: Datos empresa Construguayas, E.P.

Para la aplicación de las encuestas, se considera como muestra al personal inmerso en el área técnica y financiera, por ser quienes mantienen interacción con el manejo presupuestario, procesos, responsabilidades, entre otros.

Tabla 3

Muestra para entrevista

Área Administrativa (Sub-áreas)	Personal
Gerente General	1
Gerente Administrativo Financiero	1
Coordinador Técnico	1
Total	3

Nota: Datos empresa Construguayas, E.P.

Las entrevistas van dirigidas a las autoridades de la empresa que mantienen interacción con el problema estudiado, por un lado la gerencia, compuesto por: Gerente General y Gerente administrativo financiero, el primero es el responsable de la organización y del control del rendimiento de la misma, no se relaciona directamente con la asignación del presupuesto, sin embargo, mantiene el control por medio de los informes recibidos de cada departamento. Por otro lado, se encuentra la coordinación técnica, responsable del desarrollo de los proyectos y de la planificación presupuestaria.

2.5 CDIU – Operacionalización de variables

Tabla 4

Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES	DIMENSIONES	TÉCNICA	INSTRUMENTOS	UNIDADES DE ANÁLISIS
Independiente Gestión por procesos	Estrategias para el cumplimiento de objetivos, enfocándose en la visión del cliente sobre las actividades de una organización.	Procesos actuales. Etapas para la asignación del presupuesto. Responsabilidades y funciones del personal.	Observación Encuesta Encuesta	Ficha de observación Cuestionario Cuestionario	Construaguayas, E.P. Información documentada Departamento técnico y financiero
Dependiente Administración de presupuesto	Gestión de la asignación del presupuesto, incluye planificación y control, dado a que sin control no habría gestión, y sin ella no existirá la empresa.	Control de presupuesto. Planificación de presupuesto. Asignación de presupuesto (real/proyectado) Resultados económicos por obra.	Entrevista Entrevista/ observación Observación/ entrevista Entrevista	Formulario Formulario/ficha de observación Formulario/ficha de observación Formulación	Construaguayas, E.P. Gerencia General Gerencia General/Información documentada Gerencia General

2.6 Gestión de datos

Para el procesamiento de datos, se utiliza como herramienta Microsoft Excel, que permite tabular la información, presentándola de manera cuantificable y mediable, mediante tablas y gráficos con estándares porcentuales, para conocer los criterios del personal del área administrativa y financiera sobre los aspectos relacionados con la administración del presupuesto actual para el financiamiento de obras.

2.7 Criterios éticos de la investigación

Se desarrolla un estudio, enfocando factores internos para una empresa e información confidencial, pues refleja el movimiento y la situación económica de la organización, lo que a exposición para los competidores puede ser motivo de pérdida de participación en el mercado, siempre que se señalen las falencias ocurridas internamente en el departamento, los efectos sobre la administración presupuestaria y las ganancias provenientes de las construcciones de obras.

La información obtenida por parte de los funcionarios de la empresa Construguayas, E.P., principalmente aquella proveniente de los gerentes, será manejada con discreción y presentados únicamente datos que no comprometan el bienestar e integración de la empresa. Se coloca el nombre de la institución, bajo la responsabilidad de lo ocurrido por la exposición de la información en el presente proyecto, además, la autorización otorgada por parte del Gerente General.

No se colocan las faltas encontradas, señalando irresponsabilidad por parte de la empresa, sino como sugerencia para mejorar su rendimiento. Todo aquello encontrado valido para la organización, que pueda contribuir a su desarrollo organizacional, será presentado por escrito al Gerente o representante del área administrativa.

Capítulo 3

Resultados

3.1 Antecedentes de la unidad de análisis o población

La presente investigación, se desarrolla en la empresa Construguayas, E.P., donde la población considerada objeto de estudio es el área administrativa, por ser el lugar donde se desarrolla la problemática. En el área administrativa interviene área técnica, Gerencia general, Gerencia financiera, Compras, Contabilidad, Bodega y Asesoría legal, de los cuales se selecciona como muestra al área técnica y Gerencial, por mantener directamente relación con la asignación presupuestaria designado a obras.

El área administrativa, en el periodo en que se empezó a desarrollar el proyecto, no contaba con varios elementos establecidos, aspectos donde se respaldaba el fenómeno estudiado, el área técnica es donde se realiza un presupuesto del valor requerido para la obra, dicho presupuesto es expuesto para obtener el financiamiento, sin embargo al no existir una planificación previa a la solicitud del financiamiento, suelen ocurrir distorsiones en lo montos, es decir el presupuesto solicitado suele ser un valor, pero no se han considerado varios elementos por lo cual el valor real al aplicar el proyecto resulta ser superior, lo que ocasiona déficit.

Dentro del área administrativo, debe existir un departamento destinado al control del personal y las operaciones desarrolladas por estos, esto es el departamento de Talento Humano, que en el periodo que se inició el proyecto no existía, por lo que no se planificaba ni controlaba, sin embargo a la actualidad están en proceso de integración.

Misión de Construguayas, E.P.

Proveer servicios dentro del ámbito de acción de la empresa utilizando tecnología, optimizando costes, procesos y procedimientos, creando de esta manera condiciones favorables para el desarrollo de la provincia y el país.

Visión de Construguayas, E.P.

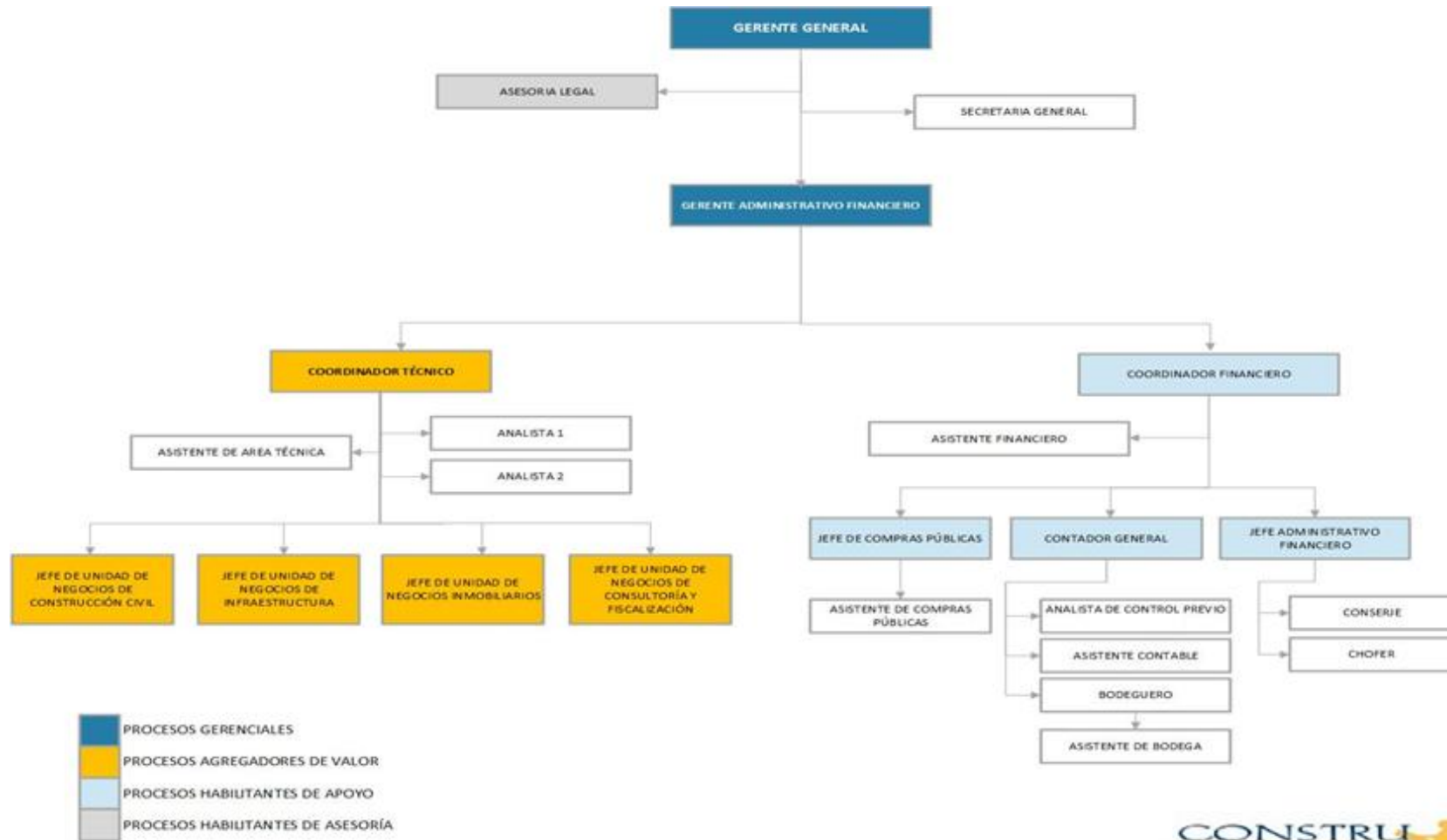
Posicionarnos como una empresa de servicios profesionales y técnico de calidad en los ámbitos de acción definidos, constituyéndose como un referente empresarial nacional en la planificación, gestión, ejecución y administración eficiente de proyectos con la tecnología adecuada, personal altamente capacitado y capaz, brindando así soluciones oportunas y creativas a nuestros clientes públicas y privados.

Estructura Organizacional Construguayas, E.P.

La investigación toma como unidad de análisis a Construguayas, E.P., comenzando el proyecto en el período 2017, enfocándose en el área técnica y financiera por ser quienes mantienen relación directa con el manejo presupuestario, y asignación del mismo para las obras, uno de los principales inconvenientes para que exista desequilibrio entre el presupuesto solicitado y asignado, fue la inexistencia de un departamento de Talento Humano, dado a que por ello no se habrían establecido manuales, funciones o responsabilidades para cada funcionario, generando un desconociendo sobre las actividades que se realizarían en cada puesto para alcanzar los objetivos propuestos.

La estructura organizacional actual, cuenta con cuatro sección: gerente general, gerente administrativo - financiero, coordinador financiero y coordinador técnico.

Figura 6 Organigrama de Construguayas, E.P.



3.2 Diagnóstico o estudio de campo

Para el estudio de campo, se utilizó como herramienta la encuesta y entrevista, la encuesta fue dirigida a recolectar información general con respecto al manejo del presupuesto, planificación y asignación de financiamiento a obras, proveniente de los funcionarios del área técnica y gerencia financiera, mientras la entrevista consistió en información más técnica e involucrada con el tema de estudio, es decir todo lo que involucra el proceso interno previo a la asignación del presupuesto para el financiamiento de obras, mismas que fueron aplicadas a tres personas de la alta dirección: Gerente general, general administrativo y financiero, coordinador técnico.

La estructura organizacional de la empresa se encuentra encabezada por el Gerente general seguido de la gerencia administrativa y financiera de donde se desglosan coordinación técnica y financiera, los funcionarios que se encuentran en esta área son 11, quienes indicaron su perspectiva referente a la forma de cómo financiar un proyecto, que procedimientos se realizan desde su generación, hasta ejecución y entrega, señalando además, su perspectiva ante la implementación de un modelo de gestión por procesos o administración presupuestaria.

El cuestionario aplicado, comprendió preguntas de diversas dimensiones: financiamiento, capital o ganancia, funciones, procedimientos o estrategias para el alcance de los objetivos propuestos, administración del presupuesto, aspectos de medición y mejora. Cabe destacar que las preguntas fueron contestadas en base al conocimiento y la situación actual, sin embargo adicional a ello se consulta la situación de las actividades fuera de este proceso de mejora, es decir periodos pasados.

Encuesta realizada a los funcionarios del área técnica y administrativa

1. ¿Cuándo se requiere financiar un proyecto, se realizan estudios de mercado para una proyección segura de los recursos requeridos y su utilidad para la empresa?

Tabla 5

Financiamiento de un proyecto

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Financiamiento de proyecto	Siempre	3	27.3%
	Casi siempre	5	45.5%
	Pocas veces	2	18.2%
	Nunca	1	9.1%
	Total	11	100.0%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta realizada a los empleados del área técnica y administrativa de Construguayas, E.P.

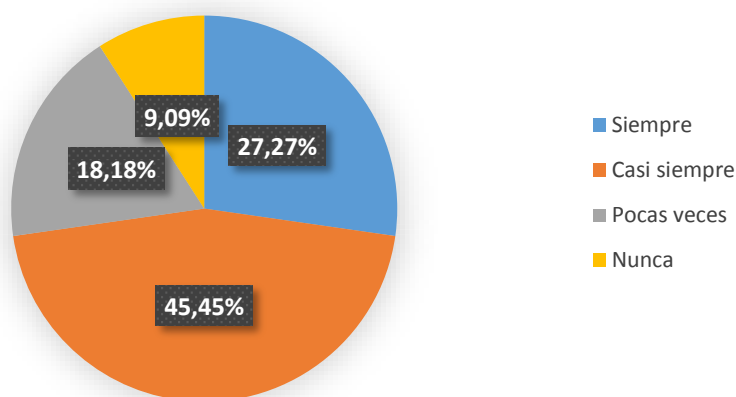


Figura 7 Financiamiento de un proyecto

Análisis:

En las encuestas realizadas al personal del área administrativa y gerencia financiera de la empresa Construguayas, E.P., se consultó referente a las acciones previas a la realización de las proyecciones presupuestarias, los resultados muestran un 45.5% de aquellos que indicaron que casi siempre antes de financiar un proyecto, se realizan estudios de mercado, el 27.3% de los funcionarios, aseguran la realización de estos estudios antes de presupuestar el valor requerido para una obra, asegurándose de la disponibilidad de todos los recursos necesarios y el logro de los ingresos metas proveniente de la misma. El 18.2% señaló que pocas veces y un 9.1% nunca, cabe desatacar que sus respuestas se basaron en la situación actual, teniendo en cuenta que se encuentra en proceso de mejora.

2. ¿Los proyectos al llegar a su etapa final, cumplen con el margen de utilidad establecido?

Tabla 6

Cumplimiento de margen de utilidad

		Recuento	% del N de columna
Cumplimiento de margen de utilidad	Siempre	0	0.0%
	Casi siempre	4	36.4%
	Pocas veces	6	54.5%
	Nunca	1	9.1%
	Total	11	100.0%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta realizada a los empleados del área técnica y administrativa de Construguayas, E.P.

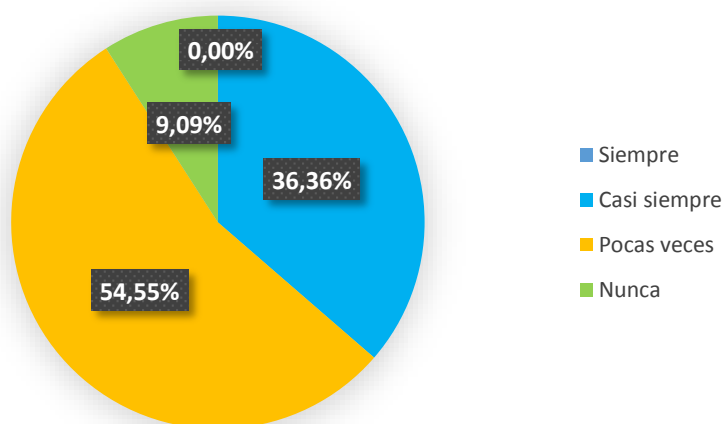


Figura 8 Cumplimiento de margen de utilidad

Análisis:

Al no planificarse el presupuesto correctamente, el margen de utilidad proyectado suele ser mayor al obtenido, por lo que al momento de poner en marcha la obra los costos incrementan disminuyendo la utilidad, el 54.5% de los funcionarios encuestados indicaron que un proyecto al llegar a su etapa final pocas veces cumple con la utilidad pronosticada, un 36.4% señalo que casi siempre se logra obtener la utilidad deseada, un 9.1% opina lo contrario, diciendo que, los proyectos al se pronosticados son unos, pero durante su proceso de ejecución surgen necesidades no consideradas que representan costos.

3. ¿Conoce usted las funciones que debe desempeñar dentro de su cargo?

Tabla 7

Conocimiento de funciones para el cargo

		Recuento	% del N de columna
Conocimiento de funciones	Siempre	3	27.3%
	Casi siempre	3	27.3%
	Pocas veces	4	36.4%
	Nunca	1	9.1%
	Total	11	100.0%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta realizada a los empleados del área técnica y administrativa de Construguayas, E.P.

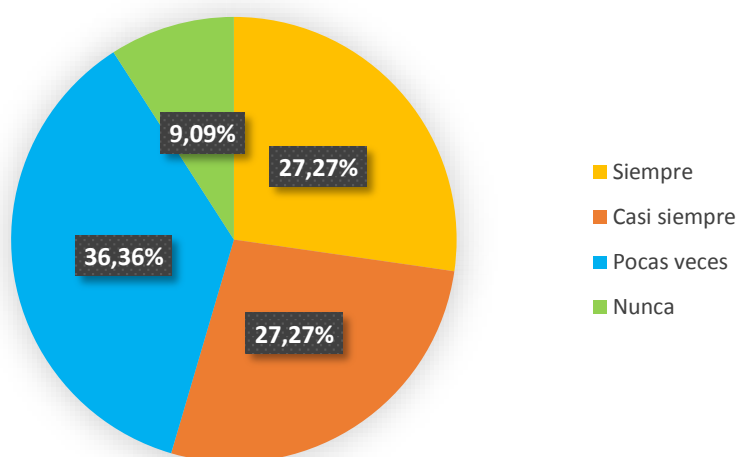


Figura 9 Conocimiento de funciones para el cargo

Análisis:

En el área administrativa y gerencia financiera de la empresa Construguayas, E.P., no se han logrado controlar el cumplimiento de metas y objetivos, sin embargo no se puede asumir incumplimiento del personal hacia sus labores diarias, dado a la inexistencia de manuales de funciones o documentos que señalen la responsabilidad para cada puesto y funcionario, la encuesta realizada a los funcionarios de esta áreas, muestran un 36.4% de quienes presentan un conocimiento bajo sobre sus funciones, diciendo que pocas veces están socializadas, un 27.3% dijo que siempre y casi siempre, las funciones son presentadas, entregadas puestas en marcha con el personal a cargo, sin embargo, se destaca la inexistencia de información documentada, un 9.1% señala que nunca le han entregado un documento donde consten sus funciones.

4. ¿Conoce usted que actividades o estrategias deben realizarse para cumplir con los objetivos propuestos para cada departamento?

Tabla 8

Conocimiento de actividades para cumplir los objetivos

		Recuento	% del N de columna
Conocimiento de actividades para cumplir los objetivos	Mucho	3	27.3%
	Poco	7	63.6%
	Nada	1	9.1%
	Total	11	100.0%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta realizada a los empleados del área técnica y administrativa de Construguayas, E.P.

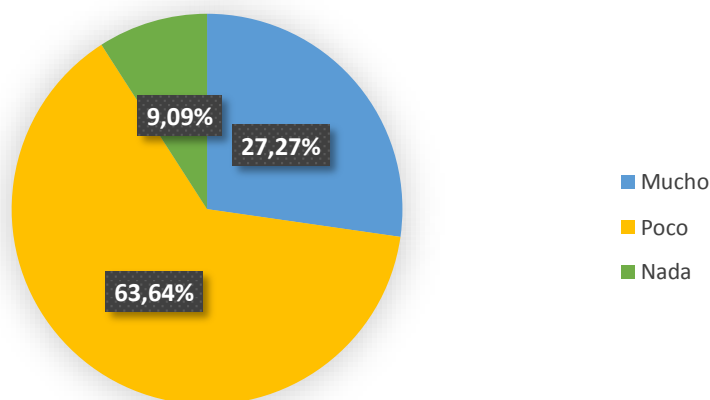


Figura 10 Conocimiento de actividades para cumplir los objetivos

Análisis:

Las encuestas realizadas a los funcionarios del área administrativa y gerencia financiera de la empresa Construguayas, E.P., señalan que los departamentos no tienen documentados objetivos y metas, además, no se han esquematizado procesos o planificaciones donde se establezcan las actividades para dar cumplimiento a dichos objetivos, considerando que dentro de estas áreas el objetivo primordial es la administración del presupuesto para obtener utilidades proveniente de las obras. Un 63.6% de los encuestados, señala que su conocimiento frente las actividades a realizarse para cumplir con los objetivos es poco, un 27.3% de los encuestados presenta un nivel de conocimiento considerable “mucho”, mientras el 9.1% indico no contar con conocimientos referentes.

5. ¿Cómo calificaría usted la administración del presupuesto destinado a obras?

Tabla 9

Administración del presupuesto

		Recuento	% del N de columna
Administración del presupuesto	Excelente	0	0.0%
	Buena	8	57.1%
	Regular	4	28.6%
	Mala	2	14.3%
	Total	14	100.0%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta realizada a los empleados del área técnica y administrativa de Construguayas, E.P.

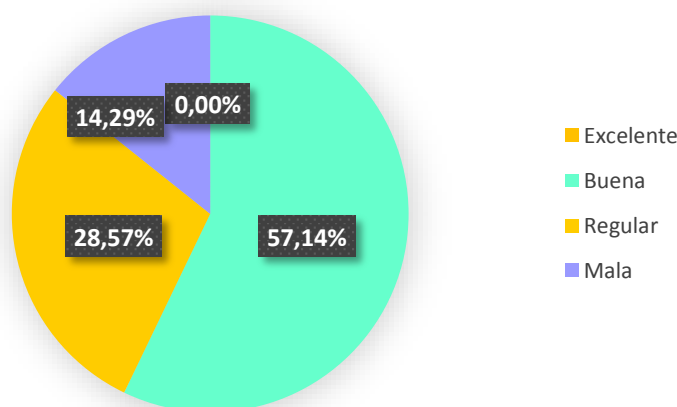


Figura 11 Administración del presupuesto

Análisis:

En las encuestas realizadas a los funcionarios de la empresa Construguayas, E.P., del área administrativa y financiera, se consulta sobre la administración presupuestaria, los resultados muestran como los funcionarios han calificado dicha actividad, un 57.1% opina que la gestión del presupuesto destinado a obras es buena, dado a que se presupuesta antes de la petición del valor requerido, sin embargo, no se lleva control de dicho presupuesto, un 28.6% indica que la administración es regular y un 14.3% que es mala, diciendo que para que la organización cumpla con sus metas provenientes de las obras, faltan muchos controles que deben ser implementados, siendo así se justifica que nadie otorgue una calificación excelente.

6. ¿La proyección del presupuesto realizado previo al financiamiento de una obra, coincide con la realidad de la misma?

Tabla 10

Coincidencia entre presupuesto proyectado y requerido

		Recuento	% del N de columna
Coincidencia entre presupuesto proyectado y requerido	Siempre	0	0.0%
	Casi siempre	8	57.1%
	Pocas veces	6	42.9%
	Nunca	0	0.0%
	Total	14	100.0%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta realizada a los empleados del área técnica y administrativa de Construguayas, E.P.

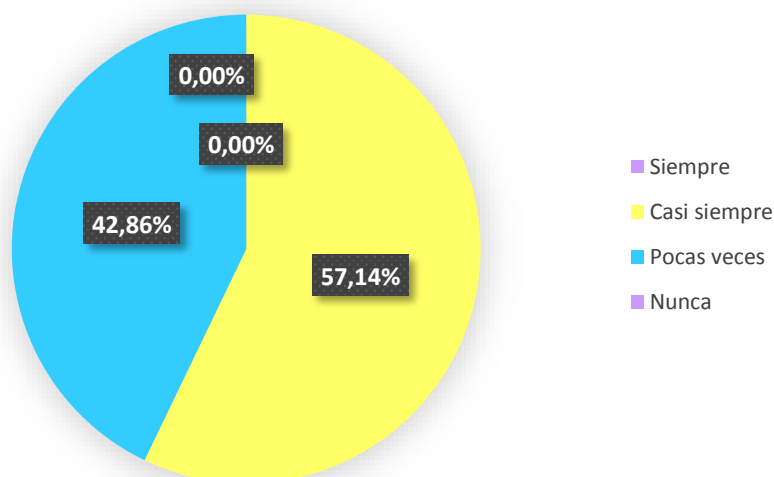


Figura 12 Coincidencia entre presupuesto proyectado y requerido

Análisis:

En las encuestas realizadas al personal del área administrativa y financiera de la empresa Construguayas, E.P., se trata de verificar el problema objeto de estudio, es decir la inexactitud del presupuesto asignado con relación al requerido, los resultados presentan al 57.1% de los funcionarios encuestados con una opinión de casi siempre, diciendo que el presupuesto asignado con el real requerido es semejante a excepción que aquellas ocasiones donde surge un escenario inesperado, un 42.9% señalo pocas veces, la empresa al tener una obra para ser puesta en marcha realiza su presupuestación, sin embargo, a no existir controles pertinentes, estos varían en el momento de su ejecución.

7. ¿Cómo inicia un proceso en el departamento, al momento de requerir financiamiento para una obra?

Tabla 11

Proceso para financiamiento de obra

		Recuento	% del N de columna
Proceso para financiamiento de obra	Estudio de mercado	1	7.1%
	Evaluación de precios	7	50.0%
	Planificación	5	35.7%
	Ninguna	1	7.1%
	Total	14	100.0%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta realizada a los empleados del área técnica y administrativa de Construguayas, E.P.

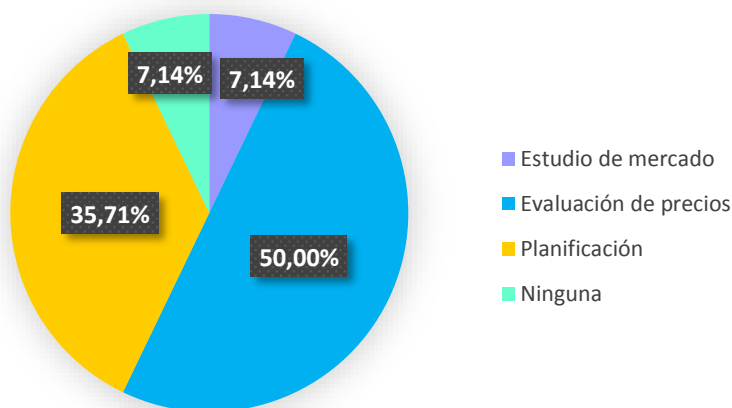


Figura 13 Proceso para financiamiento de obra

Análisis:

Dado a que no se han estandarizado procesos para cumplir con una actividad o función, se consulta al personal del área administrativa y financiera de la empresa Construguayas, E.P., sobre las acciones que se realizan al momento de requerir financiar un proyecto, el 50% de los funcionarios indican que este proceso comienza por la evaluación de precios, un 35.7% señala que inicia por la planificación, y un 7.1% se encuentra entre el estudio de mercado y un desconocimiento sobre las acciones para iniciar este proceso. Cabe destacar que algunas personas contestaron de acuerdo a su conocimiento general.

8. ¿Considera usted que, al establecer indicadores de control para el presupuesto, se puede lograr un mejor rendimiento para la empresa?

Tabla 12

Indicadores de control de presupuesto

		Recuento	% del N de columna
Indicadores de control de presupuesto	Siempre	7	50.0%
	Casi siempre	5	35.7%
	Pocas veces	2	14.3%
	Nunca	0	0.0%
	Total	14	100.0%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta realizada a los empleados del área técnica y administrativa de Construguayas, E.P.

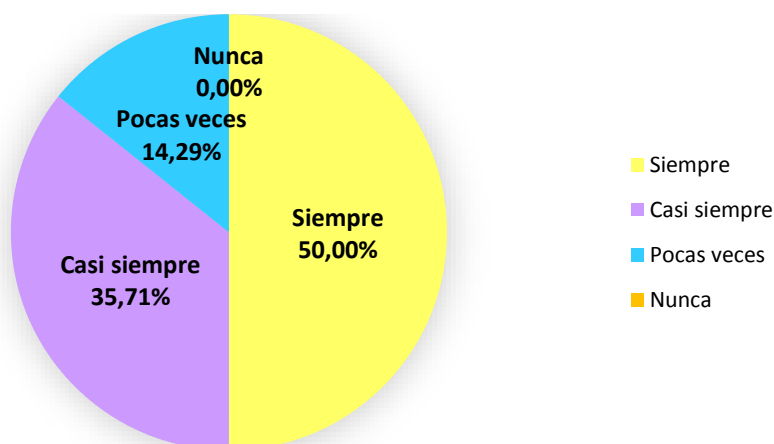


Figura 14 Indicadores de control de presupuesto

Análisis:

En la encuesta realizada a los funcionarios del área administrativa y financiera de la empresa Construguayas, E.P., se consultó referente a la importancia de los indicadores de control y su influencia sobre el rendimiento de la empresa, los resultados muestran al 50% indicando que los controles siempre son útiles para un óptimo desarrollo, un 35.7% señala casi siempre, diciendo que un indicador de control ayuda con el rendimiento pero existen factores adicionales que deben considerarse para el rendimiento organizacional como la implementación, un 14.3% dijo que pocas veces.

9. ¿Está usted de acuerdo con implementar un modelo de gestión por procesos para el manejo del presupuesto en las áreas técnicas y financiera de la empresa?

Tabla 13

Modelo de Gestión por procesos

		Recuento	% del N de columna
Modelo de Gestión por procesos	Si	12	85.7%
	No	2	14.3%
	Total	14	100.0%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta realizada a los empleados del área técnica y administrativa de Construguayas, E.P.

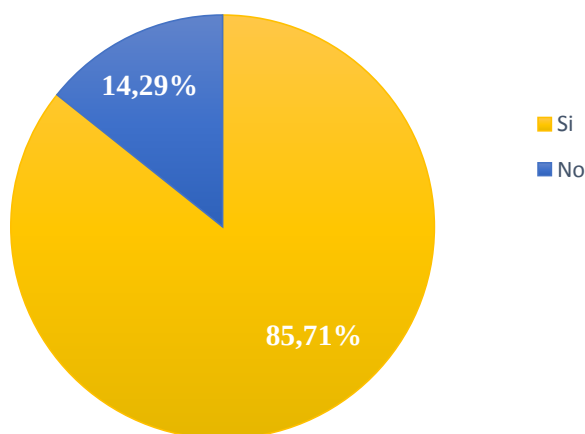


Figura 15 Modelo de Gestión por procesos

Análisis:

Las encuestas realizadas al área administrativa y financiera de la empresa Construguayas, E.P., muestran el interés del departamento frente la adopción e implementación de un modelo de gestión por procesos para mejorar la administración presupuestaria, los resultados señalan al 85.7% de quienes si creen que un modelo de gestión ayudara equilibrar el presupuesto asignado a obras, considerando que dicho modelo incluye la planificación del presupuesto, estudio o análisis de mercado y las variables de interés para lograr un presupuesto lo más real posible, mientras el 14.3% no consideran de total importancia su implementación.

10. ¿Qué aspectos considera necesarios que un modelo de gestión por procesos debe contemplar para mantener una correcta administración del presupuesto?

Tabla 14

Aspectos para modelo de gestión por procesos

		Recuento	% del N de columna
Aspectos para modelo de gestión por procesos	Planificación y control del presupuesto	9	64.3%
	Procesos necesarios para el manejo del presupuesto hasta su disposición final	4	28.6%
	Metas, objetivos, políticas	1	7.1%
	Otros ¿Cuáles?	0	0.0%
	Total	14	100.0%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta realizada a los empleados del área técnica y administrativa de Construguayas, E.P.

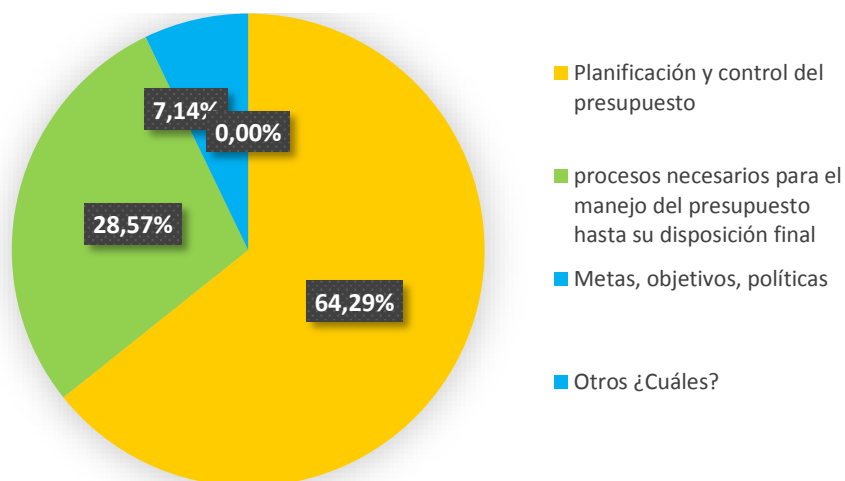


Figura 16 Aspectos para modelo de gestión por procesos

Análisis:

En la encuesta realizada a los funcionarios de área administrativa y financiera de la empresa Construguayas, E.P., se muestran al 64.3% de quienes consideran que una planificación y control presupuestario es indispensable para mejorar y mantener su correcta administración, el 28.6% se inclinan por los procesos dado incluyen las acciones a realizar desde su origen hasta la disposición final, además incluye el control de su cumplimiento, un 7.1% considera como elemento clave las metas, objetivos y políticas para un óptimo desempeño presupuestario.

11. ¿A que está destinado un modelo de gestión por procesos?

Tabla 15

Objetivos de gestión por procesos

		Recuento	% del N de columna
Objetivos de gestión por procesos	Cumplir con la calidad	4	28.6%
	Cumplir objetivos y metas	4	28.6%
	Cumplir planificación	2	14.3%
	Excelencia empresarial	4	28.6%
	Total	14	100.0%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta realizada a los empleados del área técnica y administrativa de Construguayas, E.P.

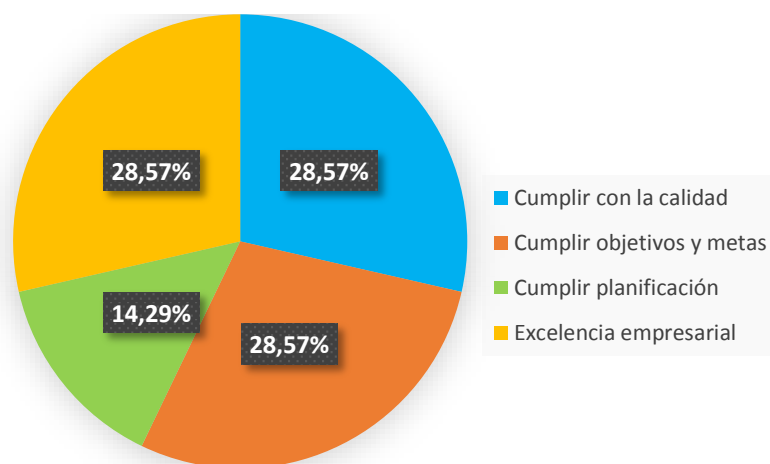


Figura 17 Objetivos de gestión por procesos

Análisis:

Dada la aceptación del modelo de gestión por procesos para la administración del presupuesto destinado a obras, se consulta al área administrativa y financiera de la empresa Construguayas, E.P., sobre su perspectiva frente a su adopción, es decir a que aspecto inclinarían dicho modelo, los resultados muestran un 28.6% de señalan el cumplimiento de calidad, objetivos y metas y excelencia empresarial, mientras el 14.3% opina el cumplimiento de la planificación, cabe mencionar que todas las variables de medición serán respondidas con el modelo de gestión.

Análisis de las entrevistas realizadas en la empresa Construguayas, E.P.

Con la finalidad de obtener información más técnica y precisa sobre la situación actual de la empresa Construguayas, E.P., se aplica una entrevista dirigida a los funcionarios de alto mando, donde se pudo conocer el procedimiento realizado previo al financiamiento de una obra, de acuerdo al gerente general de la empresa, se debe realizar la revisión de la documentación correspondiente a cada rubro para asegurar y formalizar el financiamiento, sea en efectivo o por medio del Banco del Estado.

De acuerdo al gerente administrativo-financiero, previo al financiamiento de una obra se realiza un proceso de tres fases: ex antes, durante y ex post, donde se incluye la planificación y estudios de factibilidad en ¿cómo generar ingresos, con una idea viable de proyecto? Este estudio, obliga a contar con un diseño previo y márgenes de error que servirán para imprevistos sin afectar al capital o ganancias previstas, para esto se debe determinar la capacidad de endeudamiento a fin de conocer el movimiento del flujo de inversión, cuando se paraliza una obra cuesta más que mantenerla en ejecución.

De acuerdo a los conocimientos del coordinador técnico, no existe financiamiento, el proceso comienza en el momento que se presentan las necesidades e ideas del proyecto, donde con el anticipo se obtiene la planificación para subcontratación, aplicando la LOSNCP y su reglamento. Cabe indicar que las respuestas otorgadas por cada funcionario relacionan procesos o fases antes de financiar una obra, sin embargo, no se alinean los criterios entre sí, esto basado en su experiencia, dado al que no se han documentado ni socializados.

Construguayas, E.P., se dedica a prestar servicios de planificación, construcción, desarrollo y comercialización de proyectos y programas en áreas de construcción civil, viabilidad y materiales pétreos, además, de brindar consultoría en dichas áreas, para ejecutar algún proyecto, se cuenta con un plan de proyectos anual publicado al principio del año. Para asignar el presupuesto a un proyecto, primero se realiza una proyección basada en ingresos y

gastos, luego de ello se realiza el primer pago o pago inicial, esto en base a lo estimado en el presupuesto que debe presentar el margen de ganancias para la empresa, una vez puesta en marcha la obra se realiza la confirmación de los ingresos, actualizando partidas según su tipo y gasto. Cuando una obra genera ingresos para la empresa, esta debe planificarse realizando un desglose de equipos, materiales y recursos humanos necesarios para su ejecución, detallando tiempo y costos inmersos, de acuerdo a lo indicado por el gerente general.

Antes de presupuestar un proyecto, se realiza un plano general para conocer las áreas y profundidad de intervención, a partir de ello se elaboran los ABC (pronóstico de ingresos, costos y pérdidas/ganancias) para la ejecución del presupuesto. Un presupuesto se plantea en función al cronograma de la obra, realizando una planificación de adquisiciones de bienes y servicios, según las necesidades propias de la obra.

Para una gestión adecuada del presupuesto, es necesario contar con una planificación inicial, teniendo cada detalle y aspecto inherente al proyecto contratado, además de un control exhaustivo del rendimiento de los recursos (materiales y humanos). Se debe contar con información segura y confiable sobre las contrataciones y adquisiciones necesarias para cumplir con el alcance, tiempos y costos previstos de la obra. Para contar con una eficiente gestión presupuestaria, se requiere de un presupuesto Smart, siendo específico, realista, medible, alcanzable, y en tiempo estimado.

Cuando se requiere de la asignación del presupuesto para una obra, en sus resultados muchas veces ocurren falencias que terminan en la pérdida de capital para la empresa, esto de acuerdo al gerente general ocurre por los errores en los estudios, falta de conocimientos de los costos del mercado, falta de tiempo para la planificación de las contrataciones, de la misma manera, el gerente administrativo-financiero concuerda con los aspectos indicados, argumentando como razón principal para el error en los presupuestos, es el desconocimiento

de las áreas, sobretodos en el área técnica pudiendo llegar a subestimar los valores de un proyecto.

La empresa Construguayas, E.P., de acuerdo al gerente general cuenta con controles en las áreas de compra y contabilidad, dirigidos principalmente a controlar precios y cantidades a adquirir, a pesar de ser inferiores a las autorizadas, se realiza la medición de avances de manera quincenal comparándolos con los cronogramas, dichos controles se realizan de manera incompleta por la existencia de diversas situaciones de orden de obras públicas. El acta de planificación establece las condiciones para financiar un proyecto. El coordinador técnico indica que antes de financiar una obra, se planifica, se realiza seguimiento al cronograma y se mide el rendimiento tanto del personal como del material.

Análisis cruzado de resultados

Las encuestas y entrevistas realizadas a los funcionarios de la empresa Construguayas, E.P., se dividieron por dimensiones y se dirigieron a dos ámbitos diferentes, por un lado los funcionarios del área administrativa y financiera y por otro gerente general, coordinador técnico y gerente administrativo y financiero. Los resultados indican que al momento de existir una necesidad se formulan proyecto y antes de ser este financiado se realizan estudios de mercado, de acuerdo a lo señalado por los funcionarios, un comentario básico pero semejante al de las autoridades que señalan la revisión de documentación de cada rubro, evaluaciones de la obra en tres fases: ex antes, durante y ex post.

Las encuestas señalan que los proyectos no cumplen con su margen de utilidad siempre, sin embargo, las autoridades de la empresa argumentan que esto se está corrigiendo existiendo procesos previo a la estimación del proyecto, realizando primero un plano para conocimiento de las áreas y profundidad de su intervención que sirve de punto de partida para ejecutar dicho presupuesto, además, mantienen el conocimiento de la ausencia e importancia

de la planificación inicial y la presencia de la información segura y confiable sobre las contrataciones y adquisiciones de insumos para el alcance de los objetivos.

Las pérdidas ocurridas durante la ejecución de la obra, se debe a los errores en los estudios, falta de conocimientos de los costos del mercado, falta de tiempo para la planificación de las contrataciones, de la misma manera, el gerente administrativo-financiero concuerda con los aspectos indicados, argumentando como razón principal para el error en los presupuestos, es el desconocimiento de las áreas, sobretodos en el área técnica pudiendo llegar a subestimar los valores de un proyecto.

Cabe recalcar que desde el punto de vista de los funcionarios, no existe un buen funcionamiento de la administración del presupuesto, siendo calificado con un rendimiento promedio, dado a que el presupuesto asignado con el requerido real no coincide en el momento de la ejecución de la obra.

Relación del problema con referentes

Durante la recolección de la información, se pudo evidenciar la existencia de las causas que originan el desequilibrio entre el presupuesto real asignado con el presupuestado, donde se puede destacar que las tres autoridades entrevistadas mantienen conocimientos de cómo se realizan los procesos presupuestarios previo a la entrega del mismo y el financiamiento para la puesta en marcha de una obra, sin embargo los criterios son diversos, dado a la inexistencia de documentaciones que registren que se debe realizar. “La debilidad en los procesos de control y evaluación de la ejecución del presupuesto, no se puede realizar sin la existencia de indicadores financieros y esto a su vez por la inexistencia de datos para ello” (Barrios & Pacheco, 2015).

Capítulo 4

Discusión

4.1 Contrastación empírica:

Construguayas, E.P., se encarga del financiamiento de obras públicas, para solicitar el valor de la obra se realiza un presupuesto, mismo que en algunas ocasiones no resulta preciso, siendo responsabilidad de la empresa asumir el valor faltante de la obra, dando como consecuencia pérdida o disminución del margen de ganancias. La empresa en el periodo actual, se encuentra en un proceso de mejora derivado de dichos problemas, donde se procede a realizar un estudio de mercado previo a la elaboración del presupuesto para el financiamiento. Se destaca que los resultados señalan el no cumplimiento de margen de utilidad al término del proyecto.

Cuando se requiere el financiamiento para una nueva obra, y el anticipo ya ha sido recibido, se debe contar con una planificación de subcontratación, al valor estimado para una obra, se suma un margen del 30% como una contingencia en caso de costos o gastos imprevistos, antes de requerir el valor a financiar se debe realizar un estudio de factibilidad. El área técnica de la empresa, es la encargada de la asignación del presupuesto, al no existir procesos definidos y documentados no se tiene seguridad de las acciones realizadas, sin embargo, de acuerdo al gerente general, se plantea el presupuesto en función al cronograma del bien, mediante la elaboración de un presupuesto acorde a las necesidades de la obra. “Para establecer un presupuesto, debe determinarse la cantidad de recursos disponibles para la obra o el próximo ejercicio” (Ryckman, 2013).

La gestión presupuestaria, se considera como una herramienta en el control de la gestión empresarial, por medio de cual se pretende alcanzar los objetivos que se han plasmado en el presupuesto. El gerente financiero, considera como factor clave para una gestión

presupuestaria efectiva, un presupuesto Smart, es decir específico, medible, alcanzable, realista y con un plazo de tiempo real estimado. “Un presupuesto correctamente asignado, debe incluir presupuesto de venta, operativo, inversiones, tesorería y su traslado a los estados financieros provisionales” (Planas, 2016).

La asignación del presupuesto, en la empresa Construguayas, E.P., presenta errores, esto causado principalmente por el desconocimiento, que puede ocasionar subestimaciones o sobreestimaciones de la realidad. Sin embargo, el gerente general opina que el factor principal para la existencia de dichos errores, es la descoordinación de los rubros, cuando el proceso de ejecución mantiene la consecución de otros rubros. “Un presupuesto estará encaminado a errores, cuando no estimen correctamente las ventas y gastos” (Pérez, Andrés, & Martínez, 2015).

Otro aspecto a considerar para que en un presupuesto se disminuyan los errores, es la incidencia del exterior, es decir, luego de los estudios iniciales, fijada la planificación de la obra, no se podrá cambiar el diseño establecido en el último instante por parte de los propietarios o el fiscalizador, puesto a que emplea mayores recursos, retrasa el tiempo de culminación y genera inseguridad al presupuesto establecido inicialmente.

El gerente general y financiero de Construguayas, E.P., aseguran que antes de financiar una obra, es deber realizar una planificación y seguimiento, donde se establece un cronograma, midiendo el rendimiento del personal y el material, además de ello para su cumplimiento existen controles de calidad y cumplimiento de metas, sin embargo, la realidad de la empresa indica que la coincidencia entre el presupuesto real asignado con el proyectado es escasa.

Un modelo de gestión por procesos para mejorar la eficiencia de la administración presupuestaria es idóneo, debiendo contener principalmente planificación y control del

presupuesto. (Pastor, 2009), considero en su estudio, contemplar tres fases para su desarrollo y eficiencia: planificación, ejecución y análisis, control y decisión.

4.2 Limitaciones:

El presente estudio, consiste en presentar la realidad de la administración del presupuesto asignado a obras por parte de la empresa Construguayas, E.P., para lo cual se realiza un estudio de campo considerando al área administrativa y financiera por ser quienes mantienen interacción directa. El problema de controles sobre descoordinación entre el presupuesto proyectado y el requerido, se suscitó sin solución alguna hasta el período pasado, es decir el año 2017, en el período actual se han establecido medidas para su mejora, poniéndose en marcha como propuesta piloto, debido al corto tiempo no se ha reflejado diferencia o mejora en los resultados.

Los límites para esta investigación, se presentaron durante la recolección de la información a los funcionarios de la empresa Construguayas, E.P., de las áreas técnica, administrativa y financiera, dado a su desconocimiento sobre aspectos que no manejan dentro de su cargo, además, por mantener la empresa actualmente un proceso de mejora, los funcionarios dirigieron su respuesta a la actualidad, no evidenciando los factores reales del problema.

4.3 Líneas de investigación:

La línea de investigación de la presente investigación es financiera, técnica y administrativa, dado a que se enfoca en un problema de pérdida de ingresos o reducción del margen de utilidad, por ausencia de la administración presupuestaria que incluye planificación y control del mismo. Este estudio está encaminado a diseñar un modelo de gestión por procesos para la mejoría de la eficiencia de la administración presupuestaria,

evitando así que existen distinciones entre el presupuesto estimado con el presupuesto real asignado, destacando que se sigue la asignación del presupuesto en un sector público.

Este proyecto, servirá como base a futuros investigadores que propongan alternativas de solución para la administración presupuestaria, el control del presupuesto, y elaboración de planificación para la asignación del presupuesto, principalmente cuando se requiere financiar un proyecto u obra, sirviendo así de manera indirecta a las organizaciones frente a un conflicto de asignación o control presupuestario, evitando que se generen pérdidas por errores en la planificación o proyección de valores asignados.

4.4 Aspectos relevantes:

Las organizaciones normalmente establecen procesos y funciones señalando que se debe hacer y quien el responsable, aunque las planificaciones son necesarias para cumplir con las metas y objetivos propuestos, muy pocas siguen un control exhaustivo de estas, causándose así posibles inconvenientes como en el caso del presupuesto, que son la base para que una organización pueda ser eficiente y rentable.

Un presupuesto, normalmente se desarrolla por un periodo de 12 meses, donde se estiman los ingresos por primera vez para identificar la disponibilidad de los recursos para un próximo ejercicio, en una empresa pública, encargada del financiamiento de obras públicas, el presupuesto debe realizarse cada que exista la propuesta de una obra, para lo cual se debe considerarse un estudio previo y control de los recursos y valores asignados, evitando que existan discrepancias entre el presupuesto requerido y el real, para lo que se requiere de una planificación y control del presupuesto, denominado “Administración presupuestaria”.

Capítulo 5

Propuesta

5.1 Introducción

Las entidades del estado, son las encargadas de velar por la seguridad y bienestar de la comunidad, identificando sus necesidades y buscando las alternativas más óptimas para su solución, además, se encargan de la planificación y ejecución de obras públicas, para lo cual pueden apoyarse en empresas que asocien sus servicios, como en el caso de Construguayas, E.P., quienes se dedican a la construcción y mantenimiento de sistemas viales en la provincia del Guayas, empleando el presupuesto asignado para las mismas.

Para que una obra pueda funcionar sin sobrepasar los recursos asignados y dejar rentabilidad a la empresa, es necesario mantener una buena administración presupuestaria, para lo cual se requieren procesos estandarizados. La presente propuesta consiste en elaborar un modelo de gestión por procesos que ayudará a mejorar la administración del presupuesto, cuidando el rendimiento de la empresa y el cumplimiento de las obras a tiempo y con la seguridad de que los recursos asignados fueron los recursos totales utilizados.

5.2 Título de la propuesta

Modelo de Gestión por procesos para mejorar la administración del presupuesto del área financiera de la empresa Construguayas, E.P.

5.3 Justificación de la propuesta

La gestión por procesos, consiste en gestionar los mismos de manera estructurada, basándose en la mejora de la misma organización, para lo cual primero se debe contar con

procesos estandarizados, esta es una herramienta capaz de brindar una visión clara para la mejora y el rediseño de un flujo de trabajo. La propuesta se justifica con la necesidad que Construguayas, E.P., tiene frente a la solución de los problemas presentados referente al financiamiento de obras, se ha llegado a considerar viable la alternativa de este modelo, luego de la identificación de los problemas y sus causas, identificando la causa raíz, que serán presentadas en los próximos apartados para dejar documentadas las evidencias que respaldan, justifican y fundamenta el presente proyecto.

Para realizar el modelo de gestión por procesos, se consideran los principios de la misma señalados como herramientas de la norma ISO 9001, donde los procesos se orientan a los clientes, entendiéndose como clientes en este caso a la ciudadanía y la misma empresa, desde el punto de vista de quien financia los proyectos. La estructura organizacional se realiza en plana u horizontal y no de manera jerárquica. La razón de ser de los departamentos funcionales desaparece para ser un grupo multidisciplinario que trabaja sobre los procesos, los directivos por ser la máxima autoridad aportan su valor y dejan de actuar como supervisores, se utilizan los recursos tecnológicos para eliminar actividades sin valor.

La norma ISO 9001:2015 se tomará únicamente para diseñar un modelo de gestión por procesos de forma ordenada y estructurada, señalando los requisitos a cumplir e información documentada con la que deben contar para evidenciar su cumplimiento. Este documento tiene como propósito adoptar el modelo, implementarlo y mantenerlo. Cabe recalcar que la certificación bajo esta norma no es indispensable, puesto a que es un modelo diseñado para toda organización sin importar su naturaleza, tipo o volumen.

5.4 Objetivo de la propuesta

5.4.1 Objetivo General

Mejorar la situación financiera de Construguayas, E.P., por medio de la gestión por procesos a la administración presupuestaria.

5.4.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico inicial de Construguayas, E.P.
- Identificar los procesos actuales para la asignación del financiamiento de obras, en Construguayas, E.P.
- Detallar el modelo de gestión propuesto para la administración del presupuesto.
- Socializar la propuesta con el personal relacionado al manejo del presupuesto asignado a obras, a fin de minimizar los riesgos de pérdida.

5.5 Desarrollo de la propuesta

5.5.1 Diagnóstico de la situación actual

5.5.1.1 Presupuesto asignado a obras

Construguayas, E.P., es una empresa dedicada a la construcción de obras públicas y privadas, actualmente no se han encontrado procedimientos definidos para la ejecución de sus actividades. Esta empresa se encarga de la construcción de obras públicas, que son financiadas por el contratante, para solicitar el valor total de la obra se requiere presentar un informe señalando cuanto será el costo final de la misma, una vez entregado y adquirido el presupuesto, la obra es puesta en marcha, antes de cualquier asignación de valores debe existir una planificación inicial y control previo a la petición.

Construguayas, E.P., actualmente basa la asignación de su presupuesto en el mismo señalado por el contratante, una vez obtenido este, debe ser cargado en la SERCOP, para su asignación, llegando a salir varios bienes o servicios sin planificación, que pueden afectar al capital proveniente del proyecto. Un caso relevante en Construguayas, E.P., es la repotenciación de la escuela Luis Pauta Rodríguez que duro 4 periodos, comenzando en noviembre del 2014 hasta diciembre del 2017, donde las ganancias reflejadas no corresponden a los estimado.

La liquidación económica del proyecto presenta un valor inicial del contrato de \$1'237.045,56 quedando en un valor final de 1'189.396,81 luego de la intervención de varios rubros que fue el valor con el cual este proyecto inicial (Ver tabla 16).

Tabla 16 Liquidación económica

Valor del contrato		\$ 1.237.045,60
Valor de planillas	\$ 793.740,11	
Liquidación	\$ 170.568,70	
Valor de incremento de cantidades	\$ 127.652,83	
	\$ 298.221,53	
Valor de rubros nuevos	\$ 97.435,19	
Valor final del contrato		\$ 1.189.396,83
Devolución de cantidades		\$ 47.648,77
Ingreso anticipo 50% Contrato		\$ 1.189.396,83
2014		
2015	\$ 618.522,78	
2016	\$ 396.870,04	
2017	\$ 174.003,99	
Total de egresos		\$ 1.136.175,63
Variación		\$ 53.221,18
Nota: Datos de Construguayas, E.P.		

Durante el proceso de ejecución del proyecto, se debieron incrementar varios rubros que no habían sido considerados, variando el monto inicial del contrato, lo cual para el término del mismo represento una pérdida del 10%.

5.5.1.2 Control interno empresa Construguayas E.P.

Previo a la elaboración de un modelo de gestión por procesos para mejorar la administración el presupuesto, se realiza un diagnóstico inicial, donde se evalúan los requisitos internos y externos que la empresa Construguayas, E.P., debe cumplir, para lo cual se utiliza una matriz de cumplimiento. Para este diagnóstico, se consideran los requisitos descritos en la norma de control interno que incluye normas generales y específicas

relacionadas a la administración financiera gubernamental, diseñada bajo principios administrativos, legales y técnicos.

5.5.2 Estructura organizacional

Dado a que entre las principales causas de la descoordinación entre el presupuesto estimado y el real requerido, se encuentra la inexistencia de procesos definidos, se propone la creación de un departamento de Talento Humano que estará encargado de definir los procesos y procedimientos y mantenerlos en constante mejora. Es deber del responsable del área, realizar una revisión del talento humano, conocer sus habilidades, destrezas y conocimientos para conocer el óptimo desempeño de su cargo.

Construaguayas, E.P. En el presente año ha considerado realizar estructuraciones, entre los cuales se incluye la creación del departamento de Talento Humano, dejando por el momento el jefe de la dirección, que es quien conforma la estructura orgánica funcional, basado en las estructuras organizacionales establecidas por el reglamento orgánico funcional, se establece la necesidad de contar con un mínimo de:

- Jefe de Talento Humano
- Asistente de Talento Humano

Además se incluye un departamento para el control del presupuesto, con un jefe de costos y presupuesto a cargo del mismo, (Ver figura 18). De acuerdo a las normas de control interno en el apartado 407 señala los requerimientos para la administración del Talento Humano, incluyendo: Plan de talento humano, manual para clasificación de los puestos, incorporación del personal, evaluación de desempeño, promociones y ascensos, capacitación y entrenamiento continuo, rotación de personal, actuación y honestidad de los servidores, asistencias permanencia del personal, información actualizada del personal.

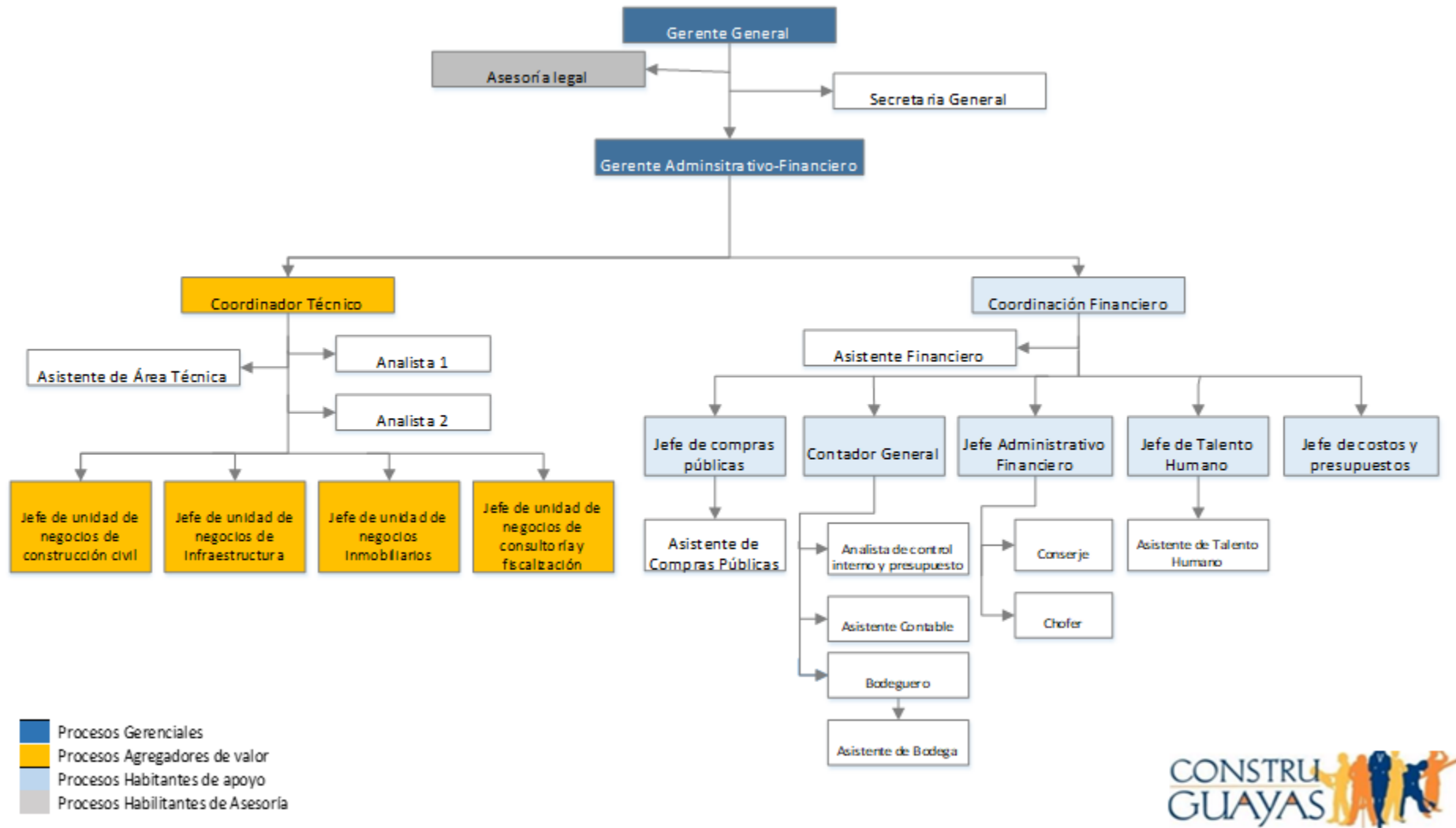


Figura 18 Organigrama Propuesto

5.5.2.1 Descripción de funciones área propuesta

MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: 001	VERSIÓN: 1	
FECHA:		PÁGINA ½	

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS EMPRESA CONSTRUGUAYAS E.P.

1. Identificación

ÁREA	Financiera
CARGO	Jefe de Costos y presupuestos

2. Propósito General

Unidad responsable de la generación y administración de los procesos que generan valor agregado a la Empresa, de desarrollar las actividades que logren de manera eficiente, los objetivos y metas Institucionales.

3. Descripción de funciones y responsabilidades

- a) Formular y presentar a la máxima autoridad las estrategias de planeamiento, objetivos, políticas, metas, programas y presupuestos referidos a las actividades comerciales.
- b) Establecer con los Funcionarios bajo su responsabilidad las actividades que aseguren una tarea ordenada y de coordinación constante.
- c) Asegurar que el desarrollo de programas y planes que dirijan las actividades y el uso de los recursos, se lleven a cabo conforme la estrategia, políticas, procedimientos y normas establecidas.
- d) Planificar, supervisar el desarrollo de proyectos estratégicos modernos que faciliten la mejora de la Empresa.
- e) Revisar y evaluar periódicamente las operaciones comerciales que se llevan a cabo en la Empresa.
- f) Hacer cumplir de manera eficiente los acuerdos y resoluciones dispuestas por la máxima autoridad.
- g) Valoración, análisis y monitoreo de los proyectos de los Programas de

construcción, civil, vial y de vivienda. h) Presentar Informes de Avances de los Proyectos y Programas en ejecución a la máxima autoridad. i) Evaluar y proponer las metas y presupuestos requeridos para el desarrollo de nuevos programas y proyectos a la máxima autoridad. j) Revisar y aprobar las liquidaciones de los proyectos a cargo de las Jefaturas técnicas. k) Cumplir las demás funciones técnicas que la máxima autoridad le asigne o delegue.		
4. Características conocimientos Especificas		
• Control y evaluación de procesos de desarrollo institucional y recursos humanos. • Formulación de planes operativos y de contingencia a corto, mediano y largo plazo. • Análisis interpretativo de la información y emisión de nuevas alternativas de solución.		
5. Remuneración		
• Sueldo (\$ 1,676.00) • Beneficios de Ley		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Fecha de aprobación:

5.5.2.1 Administración del Talento Humano

Como propuesta de solución frente a la situación observada en la empresa Construguayas E.P., se plantea crear un modelo de gestión o administración por procesos, para lo cual se incluye la administración del Talento humano dado a que son actividades que no existen actualmente en la organización, por la ausencia de dicho departamento. Las entidades gubernamentales, deben mantener controles internos, esto de acuerdo a lo señalado

por la norma de control interno en su apartado 407 (administración del talento humano) (Ver Apéndice G).

MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: 001	VERSIÓN: 1	
FECHA:		PÁGINA 1/2	

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS EMPRESA CONSTRUGUAYAS E.P.	
1. Identificación	
ÁREA	Talento Humano
CARGO	Jefe de Talento Humano
2. Propósito General	
• Coordinar, supervisar y controlar el talento humano de la empresa Construguyas, E.P.; vigilante del cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos para el mantenimiento de un ambiente agradable de trabajo y un sistema ágil de soluciones.	
3. Descripción de funciones y responsabilidades	
a) Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y normas que rigen la institución, en el ámbito de su competencia; b) Realizar y ejecutar los proyectos de reglamentos o estatutos orgánicos institucionales c) Elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano. d) Elaborar el reglamento interno de administración del talento humano, con sujeción a las normas técnicas del Ministerio de Relaciones Laborales. e) Elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión competencias laborales f) Administrar el Sistema Integrado del Talento Humano y Remuneraciones g) Realizar bajo su responsabilidad los procesos de movimientos de personal y	

aplicar el régimen disciplinario, con sujeción a las leyes, normas conexas.

- h) Mantener actualizado y aplicar obligatoriamente el Sistema Informático Integrado del Talento Humano y Remuneraciones, elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales.
- i) Estructurar la planificación anual del talento humano institucional, sobre la base de las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones en el ámbito de su competencia.
- j) Aplicar las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, sobre selección de personal, capacitación y desarrollo profesional con sustento en el Estatuto, Manual de Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genérico e Institucional
- k) Realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos
- l) Participar en equipos de trabajo para la preparación de planes, programas y proyectos institucionales como responsable del desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones.
- m) Aplicar el subsistema de selección de personal para los concursos de méritos y oposición, de conformidad con la norma que expida el Ministerio de Relaciones Laborales.
- n) Receptar las quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de servidores públicos, elevar un informe a la autoridad nominadora y realizar el seguimiento oportuno.
- o) Coordinar anualmente la capacitación de las y los servidores con la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público.
- p) Realizar las demás funciones que le sean asignadas por el Gerente General para el eficaz y eficiente funcionamiento del personal de la empresa.

4. Características específicas

- Cualidades de liderazgo
- Habilidad para dirigir equipos de trabajo
- Habilidad de negociación y facilidad para establecer relaciones interpersonales

5. Remuneraciones

- Sueldo (\$ 1,212.00)

- Beneficios por ley

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Fecha de aprobación:

MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: 001	VERSIÓN: 1	
FECHA:		PÁGINA 1/2	

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS EMPRESA CONSTRUGUAYAS E.P.

1. Identificación

ÁREA	Talento Humano
CARGO	Asistente de Talento Humano

2. Propósito General

- Responsable de brindar apoyo técnico y administrativo, en todas las labores que le competen a la dirección.

3. Descripción de funciones y responsabilidades

- a) Receptar, elaborar y remitir memos, oficios, o cualquier otra clase de documentación que la requiera la dirección para el ejercicio de sus funciones.
- b) Elaborar certificados laborales y roles de pago por nómina.
- c) Llevar registro de las actividades realizadas en la dirección, así como de los oficios o documentación que ingresan diariamente.
- d) Llevar un registro digital de las horas extras, suplementarias de los integrantes del departamento.
- e) Realizar las solicitudes de partidas presupuestarias en caso de contratos, horas extras, horas suplementarias, subsistencia, alimentación, viáticos, subrogación, capacitación para cursos o talleres.
- f) Elaborar contratos en caso de servicios ocasionales, eventuales, a plazo fijo, trabajo por tarea, y/o por servicios técnicos especializados.
- g) Enviar y llevar los registros de los contratos para su legalización.
- h) Elaborar roles de pago para el personal contratado
- i) Elaboración de cuadros vacaciones del personal

j) Llevar el control de la asistencia del personal administrativo		
k) Cumplir las demás funciones que le asignare el Jefe inmediato.		
4. Características Específicas		
• Persona responsable, amable, cortes. • Buen uso de su criterio e iniciativa. • Capacidad de interpretación oral y escrita.		
5. Remuneraciones		
• Sueldo (\$ 622.00) • Beneficios por ley		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Fecha de aprobación:

5.5.2.2 Estructura Organizacional por procesos

Construguayas, E.P., cuenta con una estructura organizacional de procesos definidos, para cumplir con la misión y visión de la organización, se sustenta en la filosofía del aseguramiento de la calidad de los servicios y productos brindados, basándose también en su Ordenanza de Creación y en la Ley Orgánica de Empresas Públicas, que forman la base jurídica de su ámbito de competencia y atribuciones.

Los procesos que elaboran los productos y servicios de Construguayas E.P., se ordenan y clasifican en virtud de su nivel de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional, clasificando en tres tipos de proceso: Gerenciales, aquellos que agregan valor y habilitantes de asesoría y apoyo. Los procesos gerenciales, orientan la gestión institucional a través de la formulación y expedición de políticas, normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización.

Los procesos que agregan valor, generan, administran, y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos, denotan la especialización de la misión, y permiten

cumplir con la misma, constituyéndose en la razón de ser de la Entidad. Los procesos habilitantes están encaminados a implementar políticas, generar productos y servicios para los procesos gerenciales, agregadores de valor y para sí mismos, con el fin de viabilizar la gestión institucional.

Los procesos que de acuerdo al estatuto posee Construguayas, E.P., se encuentran encaminados a cumplir con la misión y visión, fijándolos únicamente a manera organizacional, en búsqueda de la intervención de cada departamento en un área jerárquica, sin embargo, no se encuentran procesos definidos para cumplir con cada función, principalmente, la presente investigación se enfoca en el área técnica, financiera y administrativa tratándose de la asignación del financiamiento para obras, dicho proceso debe comenzar desde la idea de la obra hasta su puesta en marcha.



Figura 19 Cadena de Valor Construguayas, E.P.

La Cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido, su representación gráfica contiene las macro actividades estratégicas relevantes, no representan necesariamente a unidades administrativas.

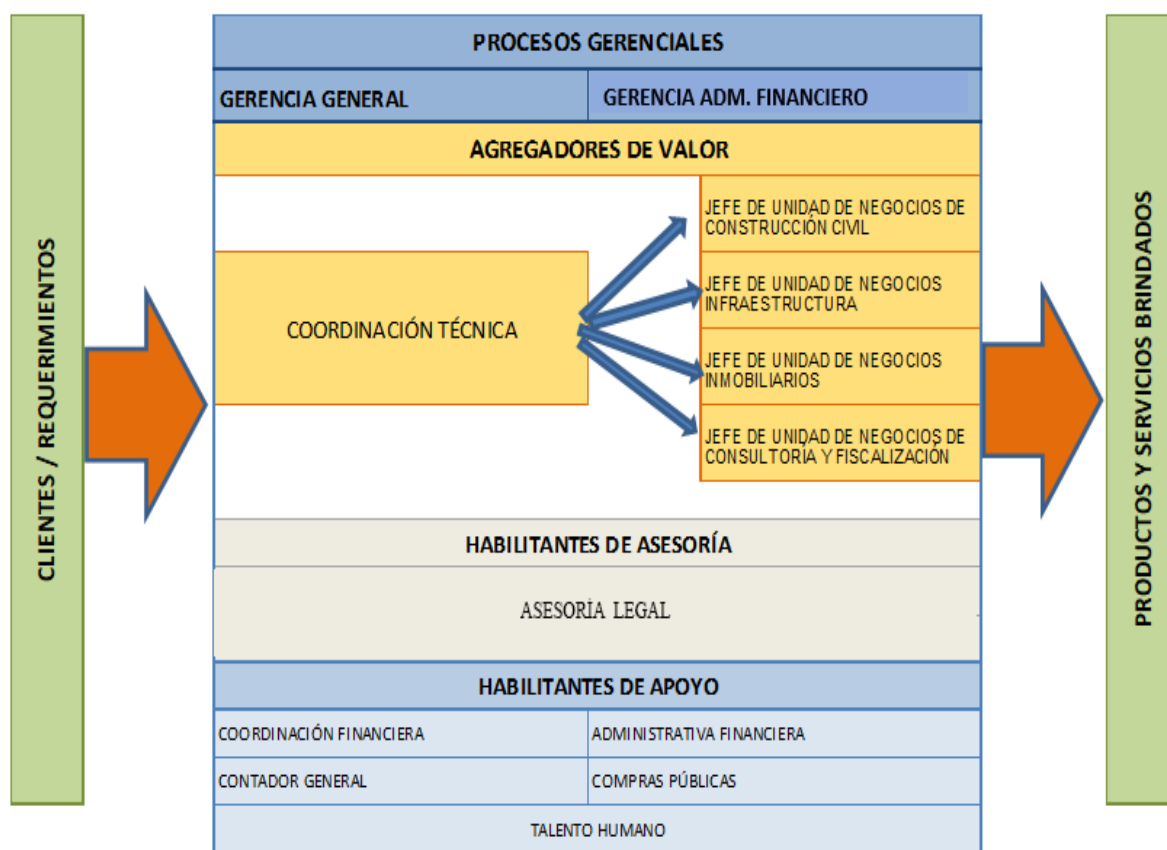


Figura 20 Mapa de proceso Construguayas, E.P.

5.5.2 Modelo de Gestión por proceso

La propuesta se desarrolla en base a un modelo de gestión por procesos, enfocado principalmente para las áreas: técnica, financiera y administrativa de la empresa Construguayas, E.P, en el ámbito de ejecución de una obra, señalando que actualmente no existen procesos documentados para el desarrollo de dichas actividades. De acuerdo a lo analizado el problema de este proyecto se enfoca en el desequilibrio que existe entre el presupuesto solicitado inicialmente con el real requerido y los valores asignados, dejando pérdidas o baja de rentabilidad, lo que se desemboca inicialmente de la ausencia de administración presupuestaria, al no contar con procesos que definan que hacer al momento de iniciar la idea de construcción de una obra pública.

La gestión por procesos proporcionará un ordenamiento interno en la organización, permitiendo que los procesos se auto gestionen, regulen y controlen, siendo un pilar que la

empresa debe considerar como prioridad, sobre todo cuando su objetivo es mejorar la calidad. “La gestión por procesos es más que un modelo o norma de referencia, es un cuerpo compuesto por conocimientos y herramientas que permiten convertir en realidad la idea de gestión de la calidad” (Gutiérrez, 2009).

La principal característica de la problemática de Construguayas, E.P., es que se actúa de manera empírica es decir sin basarse en ningún procedimiento que señala las acciones a realizar, encaminada a cumplir con las metas y objetivos. Con la mejora se propone que al momento de iniciar la propuesta de un proyecto u obra, primero se planifique, se programe y se presupueste, dicho presupuesto deberá considerar todos los gastos involucrados con valores reales del mercado para lo cual se debe ejecutar un estudio de mercado y proveedores, de manera que el valor pronosticado no tenga una variación representativa que el superávit de la empresa.

La información que la gestión por proceso pueda brindar, ayudará a Construguayas, E.P., a mantener y mejorar sus procesos, además de eliminar aquellos innecesarios que ocupan tiempos y prolongan aquellos tiempos muertos o improductivos, considerando la perspectiva de las partes interesadas en cuanto a necesidades y expectativas. El modelo enfocado en procesos, se desarrolla en cuatro fases, considerando como metodología, el famoso “Círculo Deming” presentado como un círculo virtuoso que encierra cuatro acciones: planificar, hacer, verificar y actuar o también conocido como PDCA (Plan, Do, Check, Act).

5.5.2.1 Identificación y secuencia de procesos

Este es el punto de partida, para que un Sistema de Gestión pueda desarrollarse con un enfoque basado en procesos, para lo cual se parte desde la premisa que “Toda organización se ve como un proceso enfocado al cliente y no a la producción”. Siendo así, primero debe entenderse que un proceso cuenta con dos características: procesos que interactúan, y procesos que se gestionan, argumento sobre el cual se realiza la identificación y secuencia de

procesos, con la ayuda de un mapa de procesos se puede identificar los mismo en tres dimensiones: estratégicos, operativos y de apoyo.

Tabla 17 Procesos identificados

	Procesos	Tipo
1	Gerencia general	Gerencial
2	Gerencia Adm. Financiera	Gerencial
3	Coordinación Técnica	Agregado de valor
4	Asesoría legal	Habilitantes de asesoría
5	Coordinación Financiera	Habilitantes de apoyo
6	Administración Financiera	Habilitantes de apoyo
7	Compras Públicas	Habilitantes de apoyo
8	Talento humano	Habilitantes de apoyo
9	Contador General	Habilitantes de apoyo

Para la identificación de los procesos, debe considerarse que estos se enfocan en clientes ya sean internos o externos, por lo cual, la satisfacción se determina por medio del desarrollo adecuado de los procesos en conjunto y no solo individualmente. Cabe indicar que los procesos estratégicos y de apoyo son enfocados al cliente interno, mientras que los procesos operativos al externo. “Los procesos interactúan al compartir productos”, por ello, la empresa Construguayas, E.P., debe crear un mapa de procesos a fin de evidenciar la interacción y secuencia de los procesos, en un enfoque macro, facilitando la interpretación de la interacción entre los mismos.

La identificación de procesos y la interacción de los mismos, es reflejada de acuerdo al mapa de procesos actual, que no se encuentra normalizado, teniendo un enfoque macro dirigido las áreas involucradas en un contexto organizacional, más no se enfoca en las acciones y procesos a cambiar. La restructuración del mapa proceso se enfoca en un proceso clave a implementar que es la administración presupuestaria (Ver figura 21).

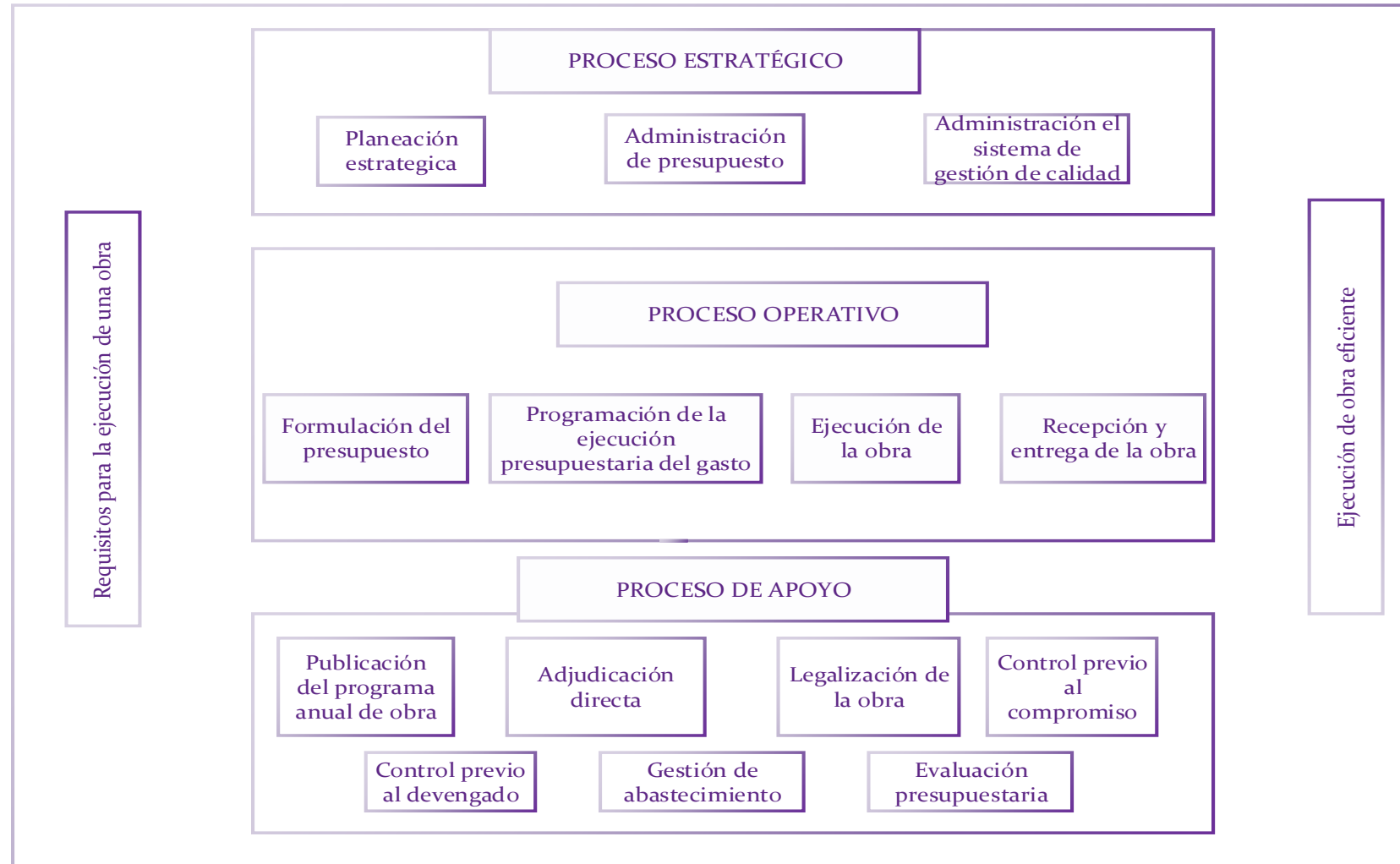


Figura 21 Mapa de procesos propuesto

5.5.2.2 Descripción y documentación de procesos

La descripción de los procesos tiene como finalidad determinar los criterios y métodos sobre los que se desarrolla un proceso, esto permite mejorar la comprensión de los mismos, facilitando la gestión y control. Es importante documentar que se debe hacer, para poder exigir el cumplimiento de los documentados y evidenciar que se ha hecho. La documentación es indispensable para normalizar los procesos, para lo cual se utilizan dos herramientas: descripción y documentación de procesos. La descripción de las actividades se realiza por medio de diagramas de procesos, y las características del mismo por medio de fichas de procesos y caracterizaciones.

5.5.2.2.1 Descripción de las actividades (procedimientos)

Para describir un proceso, se debe detallar las actividades que lo componen que ayudará a comprender su estructuración, secuencia, límites y responsables de realizar cada actividad, esto se logra por medio de la utilización de un diagrama de procesos o flujo de procesos. Construguayas, E.P., en la actualidad no dispone con documentación que evidencie la descripción de las actividades de sus procesos, como diagrama de procesos, por lo cual han sido diseñadas como parte del modelo de gestión por procesos.

La figura 22 señala los procesos para la ejecución de una obra o proyecto, desde su nacimiento hasta entrega. Para planear las obras públicas debe considerar lo establecido en planes nacionales de desarrollo, programas de desarrollo urbano y otros señalados por las disposiciones legales, además, para ello se considera la opinión de los órganos de participación ciudadana por medio de sus representantes.

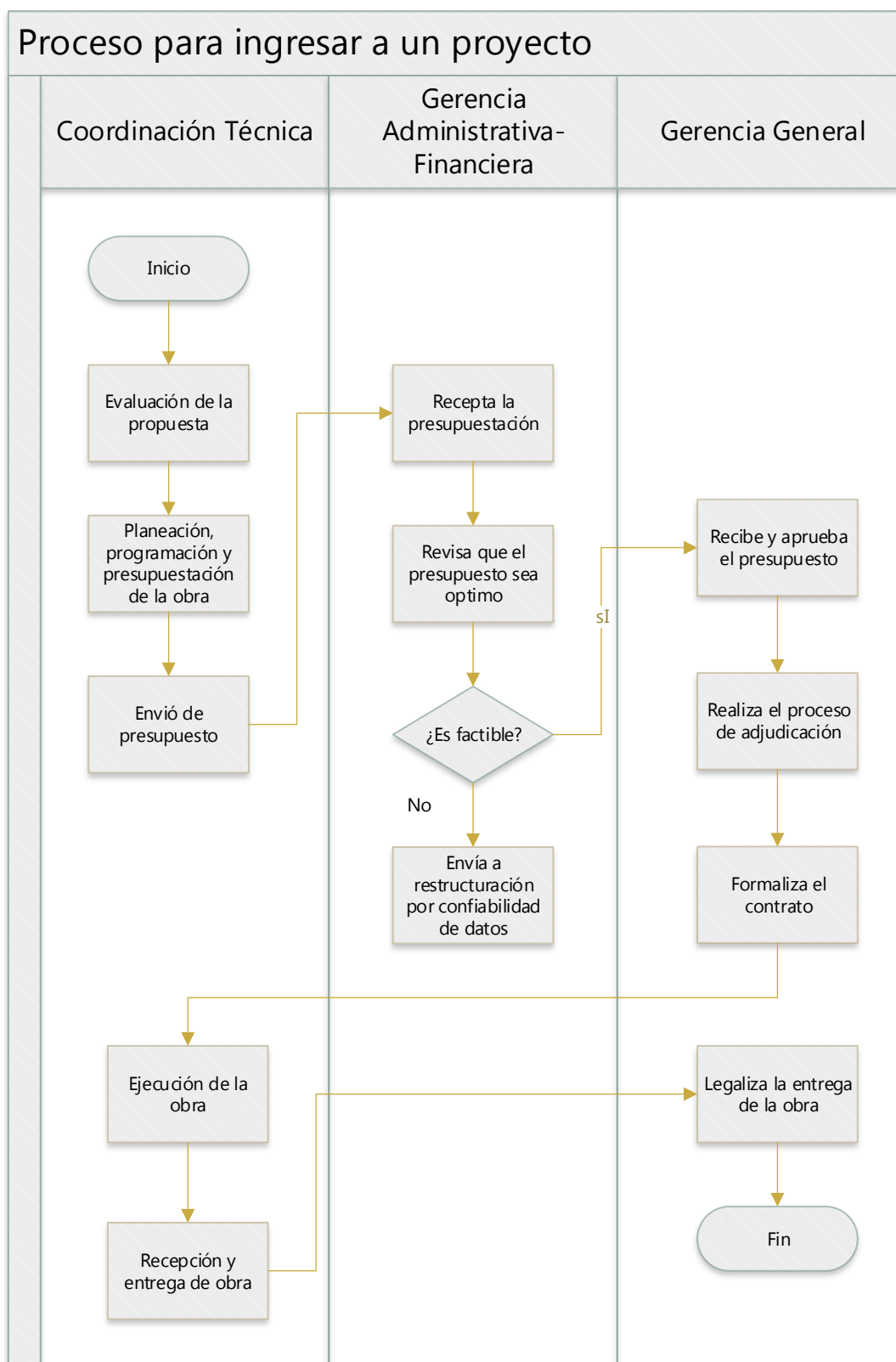


Figura 22 Diagrama de procesos – Ejecución de obra pública

Antes de poner en marcha la idea de un proyecto, este debe ser aceptado para lo cual se debe realizar un estudio de factibilidad, entendiéndose por proyecto al conjunto de antecedentes, estudios y evaluaciones financieras, que facilitan la decisión de inversión o no sobre la producción de obras, bienes o servicios, destinado a la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía guayaquileña, un proyecto está dividido por dos fases: pre inversión e inversión (ver figura 23).

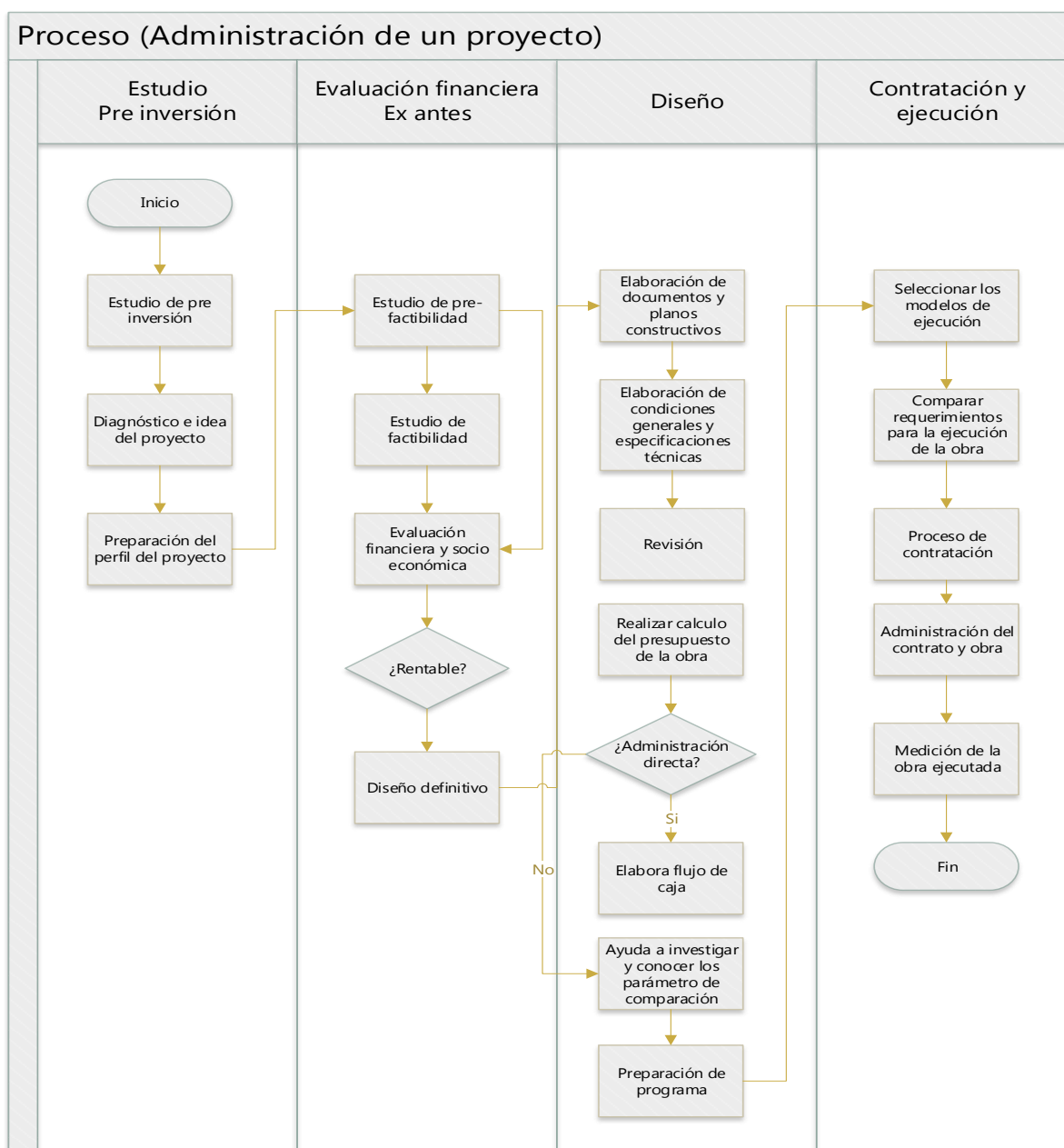


Figura 23 Diagrama de procesos – Administración de obra

La empresa Construguayas E.P., para la administración de un proyecto deberá cumplir con un proceso estandarizado, basado en el apartado 408 de la Norma de Control Interno, que argumenta que todo proyecto contará de dos fases: pre inversión (diagnostico, perfil, estudio de pre factibilidad, factibilidad y diseño final del proyecto), durante la etapa del diseño se deberá realizar: presupuesto, planificación, y programación de las labores necesarias para la ejecución y operación. Estas etapas comprenden el cálculo de costo-beneficio del proyecto, además, se debe incluir una evaluación financiera por cada etapa. Si el proyecto resulta factible, y la evaluación financiera avala la contratación se procede a la fase de inversión, para la ejecución del proyecto que puede ser por administración directa o por contrato.

P1 Diagnóstico e idea de un proyecto

La empresa Construguayas E.P., debe elaborar un diagnóstico previo al desarrollo de un proyecto, mismo que debe incluir el problema claro a solucionar, la necesidad a satisfacer, bienes y servicios a ofrecer, partes afectadas, impacto ambiental, alternativas de solución.

P2 Perfil del proyecto

La organización, al momento de existir la idea de un proyecto debe preparar su perfil mismo que debe indicar costos/beneficios, aspectos legales, institucionales u otros que pudiesen afectar al mismo.

Nota: El perfil no incluye costos financieros y de personal mayores. Cuando los proyectos requieren inversiones pequeñas o se trata de necesidades colectivas, se debe realizar el anteproyecto de inmediato, sin incluir las demás fases.

P3 Estudio de pre factibilidad

La organización durante la fase de pre factibilidad, debe realizar un estudio del marco legal del proyecto, tecnología a emplear e implicaciones, estudio técnico y normas técnicas, además de su impacto socio económico. Como última instancia, se debe efectuar un estudio

de impacto del proyecto sobre el medio ambiental. Durante esta etapa se analizan de forma detallada cada aspecto señalado como crítico, a fin de determinar con precisión los costos/beneficios de las alternativas viables. En búsqueda de la elección de la mejor alternativa, dentro de cada condición existente, primero, se efectúa un análisis técnico de cada opción, pasando a un análisis o evaluación económica financiera.

La estimación de ingresos y/o beneficios, se efectúa mediante un estudio de mercado que ayude a la determinación de la demanda a satisfacer. Para la determinación de los costos, debe tomarse en cuenta:

- Aspectos técnicos: tamaño del proyecto, naturaleza, localización, equipos, maquinarias e instalaciones, insumos requeridos para la operación y funcionamiento, personal, materia prima, servicios y efecto del proyecto.
- Aspectos administrativo-legales: estructura organizacional para administrar el proyecto, y características jurídicas de la unidad a mejorar.

P4 Estudio de factibilidad

Cuando un proyecto durante la evaluación ex antes ha demostrado que su rentabilidad es positiva, la organización debe realizar un examen detallado de las alternativas de mayor viabilidad o rentabilidad a fin de determinar de manera precisa los costos/beneficios, y profundizar el análisis de las variables.

Durante el estudio de factibilidad, se efectúa el anteproyecto o diseño preliminar, además, de la ingeniería preliminar de proyecto necesaria para el diseño definitivo, adicional, la organización debe definir un flujo financiero y la programación de actividades para cada alternativa seleccionada.

P5 Evaluación financiera y socio económico

La organización, durante cada etapa del proyecto, debe realizar una evaluación financiera y socio económico ex antes, que será empleada como elemento para decidir si seguir con el proyecto o rechazarlo.

Una vez que el proyecto ha resultado rentable, luego del estudio de factibilidad por medio de los indicadores (VAN, TIR, Retorno sobre la inversión, la razón costo beneficio), se procede a realizar el diseño definitivo, donde se elaboran los documentos y planos constructivos a detalle, según lo establecido durante el análisis técnico del estudio de factibilidad. Los documentos que se elaboran deberán ser con la participación de las profesiones con conocimientos en ello, mismos que serán revisados por las unidades ejecutoras que los utilizaran, considerando así tiempos de observación para las modificaciones pertinentes del proyecto.

Los planos de construcción, contendrán información gráfica y escrita para la ejecución de la obra, elaborándose de conformidad con las disposiciones reglamentarias y normas vigentes para el tipo de obra a ejecutar, acompañado de los planos se elaboran las condiciones generales y especificaciones técnicas, acordes a las condiciones del trabajo y naturaleza. Las especificaciones será: claras, concretas e inequívocas.

P6 Presupuesto de la obra

Una vez que la empresa cuente con los planos y especificaciones técnicas, es responsabilidad de la administración realizar el cálculo del presupuesto de la obra de manera detallada. El presupuesto, será elaborado por unidad de obra o rubro de trabajo, sus costos deberán ser divididos por componentes, indicando los porcentajes de utilidad e imprevistos considerados, de acuerdo al monto total previsto para la obra.

Nota: El precio de cada unidad, estará compuesto por: costos directos, costos indirectos, utilidad, imprevistos.

La obra se ejecuta por administración directa, se debe utilizar el presupuesto junto al cronograma de trabajo justo al programa de trabajo para la elaboración de un flujo de caja del proceso de construcción.

P7 Programación de obra

Es responsabilidad de la administración, preparar un programa del avance físico de la obra, misma que debe desglosarse por actividades indicando el tiempo de duración y requerimientos de recursos: materiales, humanos, tecnológicos (maquinaria, equipos y herramientas), para lo cual se consideran las características ambientales, climática y geográficas de la zona a desarrollar el proyecto.

Para definir el plazo de ejecución, se debe emplear un método de programación por redes de actividades, señalando la ruta crítica que sirva de base para la elaboración de los diagramas de barra y Gantt, donde se va a indicar la duración, tiempos tempranos y tardíos (inicio y terminación), tiempo de holgura para cada actividad.

5.5.2.2.2 Descripción de las características del proceso

Luego de haber establecido las Actividades de los procesos, la organización debe proceder con la descripción de las características, empleando como herramienta la ficha de proceso o caracterización, que tiene la finalidad de recabar todas las características relevantes para la ejecución y control de los procesos, como se presenta en las siguientes matrices, que se encuentra dividida en 7 etapas: identificación el proceso, caracterización de procesos, puntos críticos de control, recursos, información, requisitos a cumplir, parámetros e medición (Ver tabla 18).

Tabla 18 Caracterización de procesos

Empresa Construguayas, E.P. 	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRAR EL PRESUPUESTO	Código: CG-M1-P1
		Versión: 01
		Fecha de aprobación:
		Página 88 de 13

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO	
1. Código y Nombre del Macroproceso: Administrar los presupuestos asignados a obras de la Empresa Construguayas, E.P.	2. Código y Nombre del Proceso: M1P1 Administrar el Presupuesto
3. Tipo de proceso: Apoyo	4. Líder Directivo o Responsable: Gerente Administrativo Financiero. Líder de Carrera Administrativa: profesional Universitario o Master en presupuesto y administración pública.
5. Objetivo del Proceso: Establecer los métodos y procedimientos para la ejecución del presupuesto, realizar el seguimiento y reportar los resultados para la toma de decisiones.	
6. Alcance del proceso: El proceso inicia con la expedición y aprobación de la idea del proyecto y termina con la entrega y rendición de informes a los Directivos y entes de control.	
7. Participantes (dependencia del proyecto): a) Los involucrados que generan cambios directamente en los procesos generadores de valor como costos, tiempo, alcance y calidad. b) Equipo que realiza del análisis, aprobación o rechazo de los pedidos de cambio.	

8. Políticas de Operación:

- Todos los presupuestos de Obra deben enviar solicitud de disponibilidad presupuestaria al Jefe de costos y presupuesto, para la elaboración y respectiva asignación, previa firma del funcionario encargado.
- Determinar un Modelo de gestión para el monitoreo y control del presupuesto de Obra.
- Entrega del manual de procesos para cumplir con el monitoreo y control del presupuesto.
- Toda modificación que tuviera el presupuesto aprobado, debe ser aprobada por las autoridades delegadas.
- Los presupuestos deben estar acompañados de la evaluación ex antes de cada proceso.
- Obtener información oportuna para verificar cualquier desvío en el presupuesto, para realizar los ajustes de acuerdo a lo planificado.
- Monitorear el avance de Obra y cumplimiento del cronograma.
- Cumplir con lo planificado, el buen uso de los recursos y materiales asignados a la Obra.
- Verificar el registro contable de la entidad.

Levantar actas de reuniones, informes de avances de obra, reportes financieros e indicadores de cumplimiento.

CONSTRUGUAYAS,E.P.	FORMATO			
CÓDIGO:	FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN EL PRESUPUESTO			
VERSIÓN:				
FECHA DE VIGENCIA:				
NOMBRE:	ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA	RESPONSABLE	JEFE DE COSTOS Y PRESUPUESTO	
OBJETIVO	Mantener la administración del presupuesto, incluyendo planificación y control del mismo.	ALCANCE	Financiamiento de obra pública, sin afectación en el presupuesto real/asignado	
PROCESOS PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	PROCESOS CLIENTES
Coordinación Técnica Internet Norma de Control interno Departamento administrativo y financiero	Solicitud del presupuesto de ingresos y gastos para la vigencia del proyecto. Normatividad vigente (base legal vigente, actos administrativos de manejo y asignación de presupuesto, circulares u oficios en materia presupuestal).	Mantener actualizados los requisitos legales del proceso. Calcular periódicamente los indicadores para la toma de decisiones, relacionadas a tiempo con los ingresos de la empresa. Analizar los informes de proyección de ingresos, gastos y ejecución presupuestal para la toma de decisiones eficientes, eficaz y efectiva planeación a la ejecución presupuestal.	Oficios, comunicaciones oficiales, instrucciones, decisiones, políticas presupuestar para la administración el presupuesto.	Todas las partes interesadas e involucradas directas con la asignación del presupuesto y puesta en marcha del proyecto. Área administrativa y financiera

	Instrucciones del área administrativa y financiera, técnica sobre proyectos de inversión.			
Todos los procesos administración e interacción el presupuesto y financiamiento para obras	Solicitud o informe de presupuesto para obra.	Ejecución del presupuesto por medio de expedición y aprobación del mismo. Ajuste y modificación del acta de aprobación del presupuesto. Revisión y aprobación del presupuesto. Modificación presupuestal por parte de la administración general. Asignación de presupuesto para la ejecución de la obra.	Presupuesto aprobado Modificación presupuestal impresa Aprobado u oficio de devolución	Todas las partes interesadas e involucradas directas con la asignación del presupuesto y puesta en marcha del proyecto. Área administrativa y financiera
Área administrativa y financiera. Máxima autoridad	Control previo al compromiso	Verificación de la operación financiera relacionada con la misión de la empresa, con los programas, proyectos y actividades de los planes anuales y presupuestos. Verificación de la operación financiera con los requisitos legales pertinentes. Verificación de la partida presupuestaria con disponibilidad	Presupuesto eficiente y efectivo Aprobación de planes operativos anuales y presupuestos	Unidad de negocios de construcción civil Contratante

		suficiente de fondo.		
Gerencia Administrativa Financiera	Listados de ejecución presupuestaria Informe de Ejecución Presupuestaria Normas y requerimientos Manual de Calidad	Reportar los Resultados de la Ejecución Presupuestaria. Generar informes de ejecución de gastos Gestionar los ajustes a la ejecución presupuestaria de ingresos y gastos Diligenciar los formatos establecidos por las autoridades pertinentes. Gestionar solicitudes de información específica	Listados de ingresos Listados de ejecución de gastos Notas de ajustes Formatos de ejecución presupuestal de ingresos y gastos Oficio de Respuesta aprobado	Jefe de costos y presupuesto. Todos los procesos de la Administración Central del presupuesto Clientes internos y Externos Entes de Control
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DE PROCESOS				
COMPETENCIAS	AMBIENTE DE TRABAJO		EQUIPOS	
Conocimientos sólidos en presupuesto, planificación y control del mismo. Verificación de ingresos y gastos	Iluminación Ventilación Condiciones de salubridad Ergonomía.		Informes Normas Acuerdos	

Conocimientos en cálculos financieros Trabajo en equipo Compromiso	Incentivos	Solicitudes
DOCUMENTOS APLICADOS	REGISTROS QUE SE CONTROLAN	INDICADORES/PARÁMETRO DE CONTROL O MEDICIÓN
Procedimiento solicitud y tramite de certificado de disponibilidad presupuestal. Procedimiento anulación o ajuste de certificación de disponibilidad presupuestal. Procedimiento solicitud y trámite de registro presupuestal.	Norma de Control Interno MECI 2014	Porcentaje de Ejecución del Presupuesto de Gastos Porcentaje de Ejecución del Presupuesto de Ingresos

3. PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL			
Qué se controla	Cómo se controla	Quién es el responsable del control	Registro
Incumplimiento de normatividad	• Socializar normatividad existente • Efectuar periódicamente re inducción a los servidores públicos que intervienen en el proceso	Gerente Administrativo Financiero	Oficios de convocatoria y registros de asistencia
Ineficiencia y ineficacia en la ejecución del Proceso	• Socializar lineamientos y políticas de operación para el adecuado trámite administrativo de los documentos necesarios para la ejecución del presupuesto • Efectuar periódicamente re inducción a los servidores públicos que intervienen en el proceso • Talleres y conversatorios internos.	Gerente Administrativo Financiero	Oficios de convocatoria y verificación del cumplimiento de las actividades del proceso

4. RECURSOS		
Recurso	Descripción	Quién suministra
Humano	Conformación de Equipos de Trabajo idóneo para la realización de las actividades. Directivos Profesionales universitarios y Profesionales especializados Técnicos Auxiliares administrativos Personal Supernumerario.	Departamento de Talento Humano
Físicos	Equipos de cómputo Redes de cómputo Redes de comunicación Intranet Software	Coordinación técnica
Ambiente de trabajo	Iluminación Ventilación Condiciones de salubridad Ergonomía. Incentivos	Jefe Administrativo

5. INFORMACION: DOCUMENTOS DE REFERENCIA, RELACIONADOS, ASOCIADOS O DESCRIPTIVOS (Procedimientos, Instructivos, formatos, guías)	
Código	Nombre
CG-M1-P1-01	Procedimiento solicitud y tramite de certificado y de disponibilidad presupuestaria.
CG-M1-P1-02	Procedimiento anulación o ajuste de certificación y de disponibilidad presupuestaria.
CG-M1-P1-03	Procedimiento solicitud y trámite de registro presupuestario.
CG-M1-P1-04	Procedimiento anulación o ajuste de registro presupuestario.
PR-M7-P1-05	Procedimiento modificaciones al presupuesto general del proyecto

6. REQUISITOS ASOCIADOS O A CUMPLIR	
NORMA	REQUISITOS
Norma NTCGP-1000:2009	4.1 Requisitos Generales; 4.2 Gestión Documental; 5.2 Enfoque al Cliente; 7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto y/o servicio; 8.2.1 Satisfacción del Cliente
MECI 2014	1.2.2 Modelo Operación por procesos, 1.2.4 Indicadores de Gestión, 1.2.5 Políticas de Operación, 1.3.1 Políticas de Administración del Riesgo 1.3.2 Identificación del Riesgo 1.3.3 Análisis y Valoración del Riesgo 2.1.1 Autoevaluación del control y gestión 2.2.1 Auditoría Interna 2.3.1 Plan de Mejoramiento

7. PARÁMETROS DE MEDICIÓN			
Nombre del Indicador	Formula	Frecuencia	Responsable
Porcentaje de Ejecución del Presupuesto de Gastos	$\frac{\text{Valor Ejecutado Presupuesto del Gasto}}{\text{Valor Presupuestado de Gastos}}$	Mensual	Jefe de costos y Presupuesto
Porcentaje de Ejecución del Presupuesto de Ingresos	$\frac{\text{Valor Recaudado Presupuesto de Ingresos}}{\text{Valor Presupuestado de Ingresos}}$	Mensual	Jefe de costos y Presupuesto

5.5.2.3 Seguimiento y medición de procesos

La tercera etapa para desarrollar un enfoque basado en procesos es realizar un seguimiento y medición de los mismos, que servirá para identificar el desempeño de los procesos y el cumplimiento de los objetivos planeados. El seguimiento y medición de la organización, no se limitará a evaluar mensualmente los resultados, es decir que se ha logrado obtener, siendo comparados con los parámetros pre establecidos (metas y objetivos), sin embargo, detrás de este seguimiento y medición existen factores a considerar: gestión de riesgo y oportunidades, control periódico del funcionamiento de la empresa.

Para emplear la gestión por procesos, se deberá contar con un sistema de control que ayude a la gestión a incrementar su eficiencia, facilitando la toma de decisiones, en búsqueda de la satisfacción de los beneficiarios de la obra y de la misma empresa. El sistema de control presupuestario de la empresa Construguayas, E.P., estará compuesto por tres tipos de control (Ver figura 24).

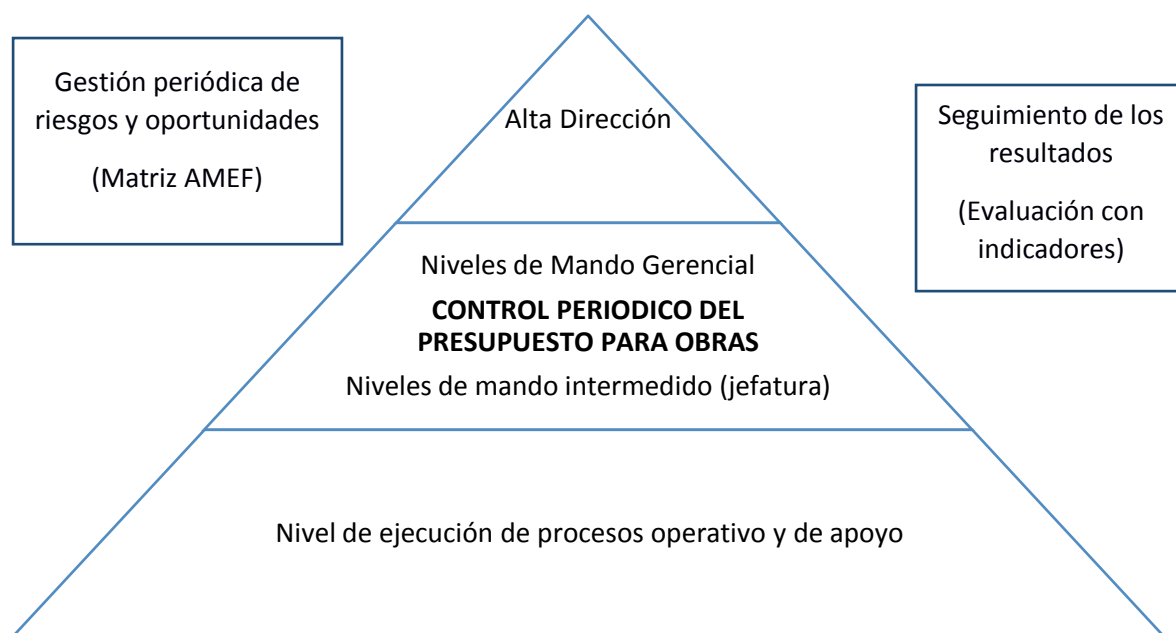


Figura 24 Tipos de control presupuestaria

5.5.2.3.1 Gestión periódica: riesgos y oportunidades

Sistema de control estará dividido en tres tipos: gestión de riesgos y oportunidades que se realiza con la aplicación de una matriz de identificación de riesgos y oportunidades (AMFE). Control del funcionamiento y no solo de los resultados, para lo cual se utiliza la ficha de auditoría interna, guiada partiendo con el procedimiento documentado. Evaluación o seguimiento de los resultados por medio de indicadores aplicados a cada proceso a fin de conocer el éxito o fracaso de las acciones desarrolladas durante la ejecución de una obra.

La elaboración de la matriz AMEF se realiza a partir de un proceso documentado, a fin de realizar una gestión periódica de riesgos y oportunidades, que va desde la identificación de riesgos hasta el seguimiento y control de los mismos (Ver apéndices A1, A2, A3, A4).

5.5.2.3.2 Control periódico del funcionamiento

La organización, no limitará su seguimiento y medición de los procesos presupuestarios, únicamente a evaluar los resultados, sino además el funcionamiento, para lo cual se emplea una matriz de auditoría interna realizada cada trimestre a partir de un procedimiento documentado.

5.5.2.3.3 Seguimiento de resultados

Para evaluar los resultados, la empresa deberá utilizar indicadores dirigidos a cada proceso que tengan la finalidad de conocer la razón del éxito o fracaso de las acciones durante un periodo de tiempo. El seguimiento y medición de los procesos, se efectúa de acuerdo a 4 objetivos planteados: gestión de procesos comprobando lo planificado y realizado adecuadamente para el alcance de objetivos y metas, información de calidad para la mejora de los procesos, difusión de información y conocimientos en cada nivel de la organización o partes interesadas con la administración del presupuesto, certeza de que el trabajo diario realizado es efectivo (Ver figura 25).

Tabla 19 Valor añadido del sistema de medición de Construguayas, E.P.

Gestión por procesos	Satisfacción del cliente	Gestión de Calidad	Gestión de las personas
Identificación de procesos claves	Mejora de la percepción del cliente	Identificación de la información de entrada para aplicar herramientas y métodos.	Desempeño de las personas Conocimientos
Identificación de la información de entrada para la mejora de cada proceso	Ajuste de los presupuestos realizados, de acuerdo a la realidad del mercado.		Comportamiento y actitudes

SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN - SIG					
		HOJA DE VIDA DE INDICADORES POR PROCESO		Código: CG-M1-P1	
				Versión: 01	
				Fecha de Aprobación:	
				Página: 1 de 1	
CÓDIGO Y VERSIÓN DEL INDICADOR DEL PROCESO:			CG-M1-P1-01		
PROCESO			M1-P1 - Administrar el presupuesto		
OBJETIVO DEL PROCESO			Establecer los métodos y procedimientos para la ejecución del presupuesto, realizar el seguimiento y reportar los resultados para la toma de decisiones fiscales y financieras		
Código y nombre de SUBPROCESO					
OBJETIVO DEL SUBPROCESO			#N/A		
Secretaría-Entidad ↓		Área Administrativa y financiera Construguayas, E.P.			
ARTICULACIÓN CON EL PLAN DE DESARROLLO					
Subprograma PD ↓	0000000 - No Aplica		Meta Producto PD ↓	No aplica	
Programa PD	0000 0	00000 -No Aplica	Meta Resultado PD ↓	No aplica	
Línea de Acción PD	000	000 -No Aplica	Pilar PD	0	No aplica

DEFINICIÓN DEL INDICADOR DEL PROCESO							
NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje de Ejecución del Presupuesto de Gastos			TIPO DE INDICADOR ↓	Eficiencia	UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir la ejecución del Presupuesto de Gastos destinados a obras publicas			META DE PRODUCTO	No aplica		
FÓRMULA DE CÁLCULO	Valor Ejecutado Presupuesto de Gastos/Valor Presupuestado de Gastos			FECHA DE ACTUALIZACIÓN	30/01/2017		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Coordinación técnica			FRECUENCIA	Mensual		
RESPONSABLE	Profesional Universitario			ANÁLISIS DE DATOS	La importancia es alta debido a que nos permite evaluar mensualmente la ejecución del presupuesto, contribuyendo a la toma oportuna de decisiones.		
Línea de base	77.3	Meta del periodo	80	Rangos de evaluación	Rango de gestión		
					Sobresaliente	Satisfactorio	Deficiente
					≥90% de la meta	≥70% y <90% de la meta	<70% de la meta
DEPENDENCIA - PROCESO							
	Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:		
NOMBRE					Gerente General Gerente Administrativo-financiero		
CARGO	Profesional Universitario		Jefe de costos y Presupuesto				
FIRMA							
FECHA							

Figura 25 Indicadores de control (gastos)

5.5.2.3 Mejora de los procesos

Dado a que el presente proyecto, plantea una propuesta de mejora no se puede evidenciar el ciclo de mejora de los procesos desarrollados para la ejecución de una obra pública en

Construguayas, E.P. Este punto establece lineamientos para la organización pueda mejorar sus procesos. El seguimiento y medición estará encargado del análisis y valoración de los procesos, resultados, características y evolución a través del tiempo. La mejora de los procesos, parte de la premisa de “no existe mejora, sin gestión”. Para la planificación del presupuesto se consideran las plantillas presentadas en el (apéndice C1, C2).

5.6 Exposición de la propuesta

Para exponer la propuesta se realiza una documentación que comprenda cada aspecto analizado y solución propuesta, se indican los benéficos que se obtienen y una posible planificación para su aplicación, incluyendo actividades, recursos, tiempos y costos implicados. La documentación incluye cada aspecto señalado como punto de mejora del sistema de gestión por proceso aplicado de manera práctica, a fin de dar a conocer un bosquejo de cómo se realizara cada actividad y como ser a registrada para facilitar su control.

5.7 Socialización de la propuesta

La propuesta debe ser socializada a todas la partes interesadas, esto se realiza por medio de reuniones de las autoridades mayores principalmente con los departamentos de talento humano, técnico y financiero que mantienen interacción con el financiamiento de las obras públicas (Ver apéndice B).

5.8 Costos del Proyecto

Como propuesta para mejorar el desequilibrio entre el presupuesto estimado y el real requerido para el finamiento de una obra, se creó un modelo de gestión por procesos para la administración presupuestaria, comenzando por la implementación del departamento de Talento Humano, donde existe un Jefe y un asistente de Talento Humano, además de un Jefe de costos y presupuesto, por ser indispensables para estos procesos, los cuales representa un costo económico para la empresa Construguayas, E.P. (Ver apéndice H1, H2).

5.9 Análisis de los resultados

Aspecto	Descripción	Indicador	Frecuencia de Medición	Instrumento
Utilidades percibidas de las obras ejecutadas	Ganancia obtenida de la ejecución de las obras	Ingresos percibidos por obra	Mensual	Estado de Resultados
Equilibrio entre el presupuesto inicial y debitado	Planificación de recursos requeridos para la ejecución de una obra, según los valores registrados en el mercado.	Margen de utilidad $\geq$	Mensual	Estado de Ejecución Presupuestaria
Procesos ejecutados	Actividades planificadas para la ejecución de las obras.	Cumplimiento de procesos y objetivos planteados	Mensual	Modelo de Gestión por procesos

CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación realizado permite presentar las siguientes conclusiones:

- La planificación es realizada de manera empírica esto incide que se adquieran bienes y servicios a costos relativamente elevados fuera de lo esperado ajustándose a las necesidades que se presenten, sin tener un control y seguimiento de esos cambios, provocando un déficit al finalizar una obra o proyecto. Por respuestas a las encuestas realizadas el 55% indica que pocas veces se cumple con el margen de utilidad establecido.
- El coordinador técnico menciona en la entrevista que el proceso comienza al momento que se recibe el anticipo, evidenciando claramente que existen falencias cuando surge la necesidad o idea del proyecto. El problema radica en la falta de estudio previo de todos los requerimientos y/o factores que se puedan presentar, provocando la insatisfacción en los clientes internos y externos de CONSTRUGUAYAS, E.P.
- Existe falta de compromiso en la participación de los involucrados en las distintas etapas del proyecto, generando incumplimiento a las necesidades para resolver a tiempo los problemas que se presentan, dejando a un lado las expectativas del cumplimiento de la misión y visión institucional.
- Los departamentos no puedan desarrollar sus actividades con eficacia debido a que CONSTRUGUAYAS, E.P., no cuenta con gestión de procesos que proporcione visión empresarial, esto sumado a la insatisfacción grupal y progreso institucional conllevaría a limitar el tiempo de vida de la empresa.

RECOMENDACIONES

Para que CONSTRUGUAYAS, E.P. logre su afán de ser sostenible y sustentable en el tiempo, se han elaborado las siguientes recomendaciones:

- Implementar un modelo de gestión por procesos o una forma de mejora para la administración del presupuesto de Obra en Construguayas, E.P., debe analizar los aspectos teóricos que servirán para visualizar las actividades a desarrollar, incluyendo el análisis de mercado de las inversiones a realizar. Antes de poner en marcha un proyecto se debe realizar un estudio previo que es la planificación.
- La empresa debe realizar la identificación de actividades y procesos de cada puesto de trabajo, comparando si las actividades desarrolladas son aplicadas a la realidad y a los requerimientos fijados por las normas, leyes y reglamento que rigen a la organización para luego ser documentados a manera de funciones y procedimientos, indicando responsable, actividades, recursos, tiempo y otros aspectos relevantes a cumplirse de acuerdo a las metas y objetivos propuestos.
- Deben analizar los problemas reales verificando si han sido considerados en su totalidad, se analizan los requisitos a cumplir y el cumplimiento actual de los mismos, procediendo a elaborar la información documentada para cada uno. Al término de la implementación de este se debe mantener un seguimiento y control que se realizan por medio de indicadores, esto señalaran los resultados alcanzados, conformidades y no conformidades que para el proceso de mejora continua serán considerados implementando planes de acción sean correctivos, preventivos o predictivos.
- Contratar un Jefe de costos y presupuesto para que realice el análisis de costos directos e indirectos y control del presupuesto de Obra, un Jefe de Talento Humano para los procesos, funciones y políticas de la empresa.

Bibliografía

- Administración Financiera y de los sistemas de control del Sector Público Nacional. (10 de enero de 2007). *ADMINISTRACION FINANCIERA Y DE LOS SISTEMAS DE CONTROL DEL SECTOR PUBLICO NACIONAL*. Obtenido de conicet:
<http://www.conicet.gov.ar/wp-content/uploads/Ley-N%C2%BA-24156-Adm.Financiera-y-de-los-Sist.de-Control-del-Sector-P%C3%BAblico-Nacional.pdf>
- Alfaro, J. L. (2007). *Presupuesto: una aproximación desde la planeación y el gasto público*. Bogotá: Universal del Rosario.
- Alles, M. A. (2010). *NUEVO ENFOQUE DICCIONARIO DE PREGUNTAS*. Argentina: Granica.
- Barrios, J. D., & Pacheco, M. (2015). Control presupuestario en La Universidad del Zulia, Venezuela. *Redalyc*, 58-79.
- Bravo, A. (23 de junio de 2016). *El comercio*. Obtenido de
<http://www.elcomercio.com/actualidad/ventas-inmobiliarias-iva-impuestos-construcciones.html>
- Carbonell, B. (2012). *Modelo de aporte de valor SGC*. Obtenido de Repositorio: Politecnica:
<https://riunet.upv.es/handle/10251/16546>
- Castillo, L. (2015). *Biblioteconomía*. Obtenido de <http://www.uv.es/macass/T5.pdf>
- Cerón, M. C. (2011). *Metodologías de la investigación social*. Santiago de Chile: Lorn ediciones.

Dávalos, P. (2016 de mayo de 2016). Aumento del IVA del 12% al 14% regiría desde 1 de junio próximo en Ecuador. *El universo*.

Dirección General de Impuestos Internos. (octubre de 2013). *Dirección General de Impuestos Internos*. Obtenido de <https://www.dgii.gov.do/informacionTributaria/publicaciones/estudios/Documents/InformalidadenlaRecaudacion.pdf>

Gaitán, R. E. (2015). *Control interno y fraudes*. Colombia: ECOE Ediciones.

Giopp, A. M. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico*. República Dominicana: Buho.

González, A. C. (2015). *Proceso Administrativo*. México: Ebook.

González, Ó. (2016). *Sistema de gestión de calidad: Teoría y práctica bajo la norma ISO 2015*. Mexico: McGrawHill.

Gutiérrez, C. V. (2009). gestión de Calidad. *Revista Virtual Pro*, 1-24.

Hidalgo, J. (18 de julio de 2016). *La Hora Nacional*. Obtenido de Comerciantes asumen aumento del IVA para no perder ventas.

Jimenez, C. L. (2003). *Administración de la educación*. Costa Rica: euned.

Ley de solidaridad y correspondencia ciudadana. (20 de mayo de 2016). *Registro oficial*.

Obtenido de Ley de solidaridad:

http://www.eluniverso.com/sites/default/files/archivos/2016/05/sro759_20160520_nell_azua.pdf

López, M. (10 de agosto de 2016). *REdigital*. Obtenido de El SRI recauda menos por IVA, Impuestos a la Renta y a la Salida de Divisas.

- Luna, O. F. (2013). *Sistemas de Control Interno Para Organizaciones*. Lima - Perú.
- Machado, A. M. (1999). *La Gestión de la Calidad Total en la administración Pública*. Madrid: Diaz Santos.
- Martínez, A. M. (2014). *Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal*. México: Ecobook.
- Medina, F. L., Díaz, A. d., & Cardenas, C. R. (2017). Sistema de Getsión ISO 9001:2015: Técnicas y herramientas de ingeniería de calidad para su implementación. *Revista Ingeniería, Investigación y Desarrollo*, 59-69.
- Muñiz, L., & González, L. M. (2009). *Control presupuestario: Planificación, elaboración, y seguimeinto del presupuesto*. Barcelona: PROFIT.
- Muñoz, J. M. (2001). *Evaluar al sector público español*. España: Essan Graphic.
- Nomativa de Contabilidad Gubernametal. (2017). *Ministerio de Finanzas*.
- Noreña, A. L., Alcaraz, N. M., & Rojas, J. G. (2012). *Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa*. Colombia.
- Normas iso 9001. (2015). *Adaptación a la nueva norma ISO 9001:2015*. Obtenido de <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/>
- Normas Técnicas de Presupuesto. (2013). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de SNI.
- Normativa del Sistema de Administración Financiera. (2015). *Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador*.
- OCDE. (2015). *Gestión de Recursos Humanos para la innovación en el Gobierno*. Republica Dominicana: OCDE.

- Palma, H. H., Sierra, D. M., & Arbelaez, D. C. (2015). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de Transformación. *SABER, CIENCIA Y Libertad*, 141-150.
- Palomino, M. I. (2013). *cytesis*. Obtenido de Universidad Nacional Mayor de San Marcos: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe>
- Pascual, J. M., & Atanasio, J. P. (2002). *Conceptos de sistemas operativos*. Madrid: Comillas.
- Pastor, R. A. (2009). MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA UNA ORGANIZACIÓN. *redalyc - perspectivas*, 55-72.
- Pérez, H. R., Andrés, A. F., & Martínez, A. d. (2015). Sobre el análisis de la gestión presupuestaria con enfoque de riesgos. *Scielo*.
- Planas, F. C. (2016). Aspectos clave en el proceso de presupuestación en la empresa. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 63-83.
- Ponce, A. R. (2004). *Administración de empresas: teoría y práctica*. México: Limusa.
- Ponce, A. R. (2004). *Administración moderna*. México: Limusa Noriega editores.
- Ríos, C. S. (2013). *Diseño de un Sistema de gestión por procesos*. Obtenido de Post grado ESPOL: <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/25072/2/TESINA%20DE%20GRADO%20RIOS-VELASCO.pdf>
- Robbins, S. (2005). *Administración*. México: Pearson educación.
- Robbins, S. (2005). *Administración*. México : Pearson Education.

- Rock, G., & Dwyer, T. (20 de Enero de 2018). *¿Qué es BPM de todos modos? Explicación de la gestión de procesos empresariales*. Obtenido de BPM Institute.org:
www.bpminstitute.org
- Royo, M. B. (2013). *Manual práctico de Control Interno: Teoría y aplicación practica*. España: PProfit.
- Ruiz, & Fuentes. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos / Process management, its emergence and theoretical aspects. *Ciencias Holguín*.
- Ryckman, M. (2013). Qué es una asignación presupuestaria. *Revista Ventana Científica*. Obtenido de La voz de Houston.
- Servicio de Rentas Internas. (2015). *SRI*. Obtenido de Impuesto al valor agregado:
<http://www.sri.gob.ec/de/iva>
- Servicio de Rentas Internas. (2016). *SRI*. Obtenido de Ley orgnaica de solidaridad y de corresponsabilidad ciudadana.: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/noticias5#punto10>
- Soto, M. d. (2006). *Metodología de implantación de un sistema de calidad en un centro educativo*. España: ideaspropias.
- Suría, S. A., & Pueyo, J. M. (2007). *Manual de presupuestos y contabilidad de las corporaciones locales*. España: Nueva Imprenta S.A.
- TORRES, T. M. (20 de mayo de 2016). *Ecuavisa*. Obtenido de
<http://www.ecuavisa.com/articulo/terremoto/televistazo/157191-publicada-registro-oficial-ley-solidaria-que-incrementa-iva>
- Velasco, J. A. (2010). *Getsión por procesos*. Madrid: ESIC.
- Welsch, G. (2005). *Presupuestos: planificación y control*. México: Pearson Educación.

Workflow Management Coalition. (20 de Enero de 2018). Obtenido de ¿Qué es BPM?:

wfmc.org

Apéndice

Apéndice A Matriz de riesgos y oportunidades (Análisis de modo y efecto de fallas - AMEF)

Apéndice A1 Identificación de riesgos por proceso

CONSTRUGUAYAS, E.P. 		MATRIZ N° 1 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS POR PROCESO		Código: CG-M1-P3-01 Versión: 01 Fecha de Aprobación: Página: 1 de 1	
NOMBRE DEL PROCESO		Planificación financiera		CÓDIGO DEL PROCESO	M1-P2
OBJETIVO DEL PROCESO		Definir las políticas y estrategias financieras, garantizando los recursos necesarios para el cumplimiento de los planes, programas y proyectos a través del presupuesto general del departamento.			
DEPENDENCIA		Departamento Administrativo y financiero			
N°	1. RIESGOS	2. DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	3. CAUSAS (Factores Internos y Externos. Incluye Agente Generador)	4. EFECTOS (Consecuencias)	
1	Incumplimiento de normatividad	Aplicar conceptos y procedimientos apartados de lo previsto en la norma	1. Desconocimiento de los funcionarios en la aplicación de la norma para la proyección de los ingresos y los gastos del Departamento.	1 Sanciones disciplinarias 2. Sanciones Administrativas	
2	Proyección sobrevalorada o subvalorada del Presupuesto	Deficiente proyección del presupuesto dado por la Sobrevaloración o subvaloración del Presupuesto Departamental	1. Deficiente proyección de los ingresos y gastos del Departamento. 2. Deficiente competencia de los funcionarios vinculados al proceso. 3. Desconocimiento de la fuente de recursos aprobados que van a ser direccionados al Departamento	1. Hallazgos y sanciones por parte de los responsables o áreas de control 2. Plan de Desarrollo desequilibrado con la realidad presupuestal. 3. Decisiones inadecuadas	
Elaboró			Revisó		Aprobó
Nombre:			Nombre:		Aprobó : Gerente Administrativo Financiero
Cargo:			Cargo: Jefe de costos y presupuesto		
Firma:			Firma:		
Fecha:			Fecha:		Fecha:

Apéndice A.2 Análisis de riesgo por procesos

CONSTRUGUAYAS, E.P. 		MATRIZ N° 2 ANÁLISIS DEL RIESGO DEL PROCESO				Código: CG-M1-P3-02			
						Versión: 01			
						Fecha de Aprobación:			
						Página: 1 de 1			
PROCESO		Planificación Financiera				CÓDIGO			
OBJETIVO DEL PROCESO		Definir las políticas y estrategias financieras, garantizando los recursos necesarios para el cumplimiento de los planes, programas y proyectos a través del presupuesto general del departamento.							
Dependencia responsable		Departamento Administrativo y financiero							
N°	1. RIESGOS	2 CLASE RIESGO	3. CALIFICACIÓN				4. EVALUACIÓN		5. MEDIDAS DE RESPUESTA
			3.1 PROBABILIDAD		3.2 IMPACTO		4.1 EVALUACIÓN DEL RIESGO (INHERENTE)		
			Vr.	Resultado	Vr.	Resultado	Calif	Zona de Ubicación	
1	Incumplimiento de normatividad	Operativos	3	Posible	3	Moderado	9	Alta	REDUCIR-EVITAR
2	Proyección sobrevalorada o subvalorada del Presupuesto	Operativos	3	Posible	4	Mayor	12	Extrema	REDUCIR-EVITAR
Elaboró			Revisó					Aprobó	
Nombre:			Nombre:					Aprobó : Gerente Administrativo Financiero	
Cargo:			Cargo: Jefe de costos y Presupuesto						
Firma			Firma						
Fecha:			Fecha:					Fecha:	

Apéndice A.3 Valoración de riesgos de procesos

DEPENDENCIA RESPONSABLE		Matriz 3 DEPARTAMENTO DE COSTOS Y PRESUPUESTO													
N° 1. RIESGO		2 CLASE DE RIESGO	3. EVALUACIÓN DEL RIESGO (Zona de Ubicación)	4. CONTROLES (existentes)	5. VALORACIÓN DE CONTROLES				6. CALIFICACIÓN				EVALUACIÓN		8. MEDIDAS DE RESPUESTA
					Tipo Control (Probabilidad ó Impacto)	PUNTAJE (Herramientas para ejercer el control)	PUNTAJE (Seguimiento al control)	Puntaje Final	6.1 PROBABILIDAD		6.2 IMPACTO		7.1 EVALUACIÓN DEL RIESGO (RESIDUAL)		
									Vr.	Resultado	Vr.	Resultado	Calif	Zona de Ubicación	
1	Incumplimiento de normatividad	Operativos	Alta	Normatividad Presupuestal existente	Prob.	60	40	100	3	Posible	3	Moderado	9	Alta	REDUCIR-EVITAR
				Personal Capacitado	Prob.	30	40	70							
					Prob.										
2	Proyección sobrevalorada o subvalorada del Presupuesto	Operativos	Extrema	Normatividad Presupuestal existente	Prob.	60	40	100	3	Posible	4	Mayor	12	Extrema	REDUCIR-EVITAR
				Personal Capacitado	Prob.	30	40	70							
					Prob.										
Elaboró				Revisó				Aprobó							
Nombre:				Nombre:				Aprobó : Gerente Administrativo Financiero							
Cargo:				Cargo: Jefe de costos y presupuesto											
Firma:				Firma:											
Fecha:				Fecha:											Fecha:

Apéndice A.4 Control de riesgos

CONSTRUGUAYAS, E.P. 	MATRIZ N 4 SEGUIMIENTO AL CONTROL DEL MAPA DE RIESGOS				Código: CG-M1-P3-02		
					Versión: 01		
					Fecha de Aprobación:		
					Página: 1 de 1		
PROCESO	Planificación Financiera				CODIGO	M1-P2	
OBJETIVO DEL PROCESO	Definir las políticas y estrategias financieras, garantizando los recursos necesarios para el cumplimiento de los planes, programas y proyectos a través del presupuesto general del departamento.						
DEPENDENCIA RESPONSABLE	Departamento Administrativo y financiero						
Nº	1 RIESGOS	2. CONTROLES EXISTENTES	3. TIPO DE CONTROL	4. FRECUENCIA	5. RESPONSABLE DEL CONTROL	DOCUMENTACIÓN DEL CONTROL	7. EVALUACIÓN Y EFECTIVIDAD DEL CONTROL
1	Incumplimiento de normatividad	Normatividad Presupuestal existente	Preventivo	Trimestral	Profesional Especializado	Documentado	Se aplica y es efectivo
		Personal Capacitado	Preventivo	Trimestral	Profesional Especializado	Documentado	Se aplica y es efectivo
2	Proyección sobrevalorada o subvalorada del Presupuesto	Normatividad Presupuestal existente	Preventivo	Trimestral	Profesional Especializado	Documentado	Se aplica y es efectivo
		Personal Capacitado	Preventivo	Trimestral	Profesional Especializado	Documentado	Se aplica y es efectivo
Elaboró:			Revisó			Aprobó	
Nombre:			Nombre:			Nombre	
Cargo:			Cargo: Jefe de costo y Presupuesto			Cargo	
Firma:			Firma:			Firma	
Fecha:			Fecha:			Fecha	

Apéndice B Matriz de comunicaciones

Construguayas, E.P.	 MATRIZ DE COMUNICACIONES					CG-M1-P2
						Versión: 01
						Fecha de aprobación:
CÓDIGO PROCESO M1 P2 NOMBRE PROCESO: Planificación del presupuesto						
Mensaje	Emisor	Medio	periodicidad	Receptor	Retroalimentación	¿Se comunica interna o externamente?
¿Qué se comunica?	¿Quién Comunica?	¿Cómo se Comunica?	¿Cada cuánto se Comunica?	¿A quién se comunica?	Respuesta esperada	
Proyecto de Presupuesto aprobado para estudio y aprobación de la ejecución de una obra pública	Dirección Administrativa y financiera de Construguayas, E.P.	Gaceta Departamental - Página Web	Anualmente	Partes interesadas para la ejecución del proyecto. Coordinación Técnica, administrativa y financiera.	Ninguna	Interna y Externamente
Plan Financiero y marco presupuestario como insumo para el proyecto de presupuesto de la siguiente vigencia.	Dirección Administrativa y financiera de Construguayas, E.P.	Página Web	Anualmente	Partes interesadas para la ejecución del proyecto. Coordinación Técnica, administrativa y financiera.	Ninguna	Interna y Externamente

Elaboró	Revisó	Aprobó
Nombre:	Nombre:	Gerencia General
Cargo: Profesional Especializado (E)	Cargo: Jefe de costos y presupuesto	
Firma:	Firma:	
Fecha:	Fecha:	

Apéndice C Formatos para la planificación del presupuesto

Apéndice C.1 Plan Operativo anual de proyectos

		PLAN OPERATIVO ANUAL DE INVERSIÓN VIGENCIA _____										Código: CG-M1-P2-26								
												Versión: 03								
												Fecha de Aprobación:								
												Página 1 de 1								
EN MILES DE \$																				
#	Ent	Dependencia	Eje	Objetivo	Programa	Subprograma	Sector	Proyecto	Ppto inicial vigencia (actual)	Proyecto ppto vigencia	Fuentes De Recursos Propios				Otros	Observaciones	Gasto			
											LIBRE DESTINACIÓN	Destinación específica	Rentas cedidas	Emergencia	OTROS RECURSOS (*)					
TOTAL									0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Elaboró:									Revisó						Aprobó					
Nombre:									Nombre:											
Cargo:									Cargo:											
Firma:									Firma:											
Fecha:									Fecha:						Fecha:					

Apéndice C.2 Anteproyecto de presupuesto (cálculo de ingresos agregados)

		CÁLCULO DE LOS INGRESOS AGREGADOS ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO PARA OBRAS PÚBLICAS VIGENCIA _____						Código: CG-MI-P2-01
								Versión: 01
								Fecha de Aprobación:
								Página 1 de 2
NIVEL:						NOMBRE ÓRGANO / ENTIDAD / DEPENDENCIA:		
ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA								
								EN MILES DE \$
Código	Producto	Ejecutado Vigencia Anterior (1)	Presupuesto Inicial vigencia (actual) (2)	Ejecución a: (3)	Proyección Ingreso Presente Vigencia (4)	% Variación (4/1)	Estimación Ingresos próxima vigencia 5	%Variación (5/4)
1.	INGRESOS TOTALES							
1.1.	INGRESOS CORRIENTES							
1.11	INGRESOS TRIBUTARIOS	0	0	0	0	0	0	0
1.111	IMPUESTOS							
1.1111	IMPUESTOS DIRECTOS	0	0	0	0	0	0	0
1.1112	IMPUESTOS INDIRECTOS	0	0	0	0	0	0	0
1.12	INGRESOS NO TRIBUTARIOS	0	0	0	0	0	0	0
1.121	TASAS	0	0	0	0	0	0	0
1.4	RECURSOS DE CAPITAL	0	0	0	0	0	0	0
1.41	RECURSOS DEL BALANCE	0	0	0	0	0	0	0

Elaboró:		Revisó		Aprobó
Nombre:		Nombre:		
Cargo:		Cargo:		
Firma:		Firma:		
Fecha:		Fecha:		Fecha:

Apéndice D Formato de Encuesta



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PROPUESTA: Modelo de Gestión por procesos para la administración del presupuesto designado a obras.

OBJETIVO: Identificar la situación actual del manejo presupuestario destinado a obras.

INSTRUCCIONES: Marque con una (X) la respuesta que Ud., considere correcta.

1. ¿Cuándo se requiere financiar un proyecto, se realizan estudios de mercado para una proyección segura de los recursos requeridos y su utilidad para la empresa?

Siempre

☐

Casi siempre

☐

Pocas veces

☐

Nunca

☐

2. ¿Los proyectos al llegar a su etapa final, cumplen con el margen de utilidad establecido?

Siempre

☐

Casi siempre

☐

Pocas veces

☐

Nunca

☐

3. ¿Conoce usted las funciones que debe desempeñar dentro de su cargo?

Siempre

☐

Casi siempre

☐

Pocas veces

☐

Nunca

☐

4. ¿Conoce usted que actividades o estrategias deben realizarse, para cumplir con los objetivos propuestos para cada departamento?

Mucho

☐

Poco

☐

Nada

☐

5. ¿Cómo calificaría usted la administración del presupuesto destinado a obras?

Excelente

☐

Buena

☐

Regular

☐

Mala

☐

6. ¿La proyección del presupuesto realizado previo al financiamiento de una obra, coincide con la realidad de la misma?

Siempre

☐

Casi siempre

☐

Pocas veces

☐

Nunca

☐

7. ¿Cómo inicia un proceso en el departamento, al momento de requerir financiamiento para una obra?

Estudio de mercado

☐

Evaluación de precios

☐

Planificación

☐

Ninguna

☐

8. ¿Considera usted que al establecer indicadores de control para el presupuesto, se lograra mejor el rendimiento de la empresa?

Siempre

☐

Casi siempre

☐

Pocas veces

☐

Nunca

☐

9. ¿Está usted de acuerdo con implementar un modelo de gestión por procesos para el manejo del presupuesto en las áreas técnicas y financiera de la empresa?

Si

☐

No

☐

10. ¿Qué aspectos, considera necesario que un modelo de gestión por procesos debe contemplar, para mantener una correcta administración del presupuesto?

Planificación y control del presupuesto

☐

Procesos necesarios para el manejo del presupuesto, hasta su disposición final

☐

Metas, objetivos, políticas

☐

Otros, ¿cuáles?

☐

11. ¿A que está destinado un modelo de gestión por procesos?

Cumplir con la calidad

☐

Cumplir objetivos y metas

☐

Cumplir planificación

☐

Excelencia empresarial

☐

Apéndice E Formato de Entrevista



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Propuesta: Modelo de Gestión por procesos para la administración del presupuesto designado a obras.

Finalidad: Evaluar la situación actual de la empresa, considerando la administración del presupuesto como factor principal.

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL, FINANCIERO Y COORDINADOR TÉCNICO

1. ¿Conoce usted que procesos rigen al momento de otorgar un financiamiento para una obra?

2. ¿Cuál es el proceso para la asignación de presupuesto?

3. ¿Qué aspectos considera clave para una correcta gestión presupuestaria?

4. ¿Cuáles son los factores principales, por los cuales usted considera que existen errores al momento de asignar un presupuesto?

5. ¿Antes de financiar una obra, se realiza una planificación y se mantienen controles para asegurar el cumplimiento del mismo?

6. ¿Se han llegado a presentar situaciones, donde el presupuesto asignado es inferior al requerido, causando pérdidas en la empresa?

7. ¿Cómo se reacciona frente a un resultado económico negativo, proveniente de una obra?

8. ¿Qué factores evalúan para determinar si el proyecto desarrollado ha logrado su factibilidad y rendimiento económico?

Apéndice F Ficha de Observación

Diagnóstico Inicial

Aspecto	Referencia	Resultado
Contexto General	Razón Social	Empresa Construguayas, E.P.
	Documentos	Estatuto Orgánico Construguayas, E.P. Normas de Control interno Procedimientos actuales Información Documentada Proyectos de inversión
	Ejecutor	Ing. Angélica Márquez
	Alcance	Control de presupuesto asignado a obras Equilibrio entre el presupuesto asignado/requerido
	Actividades	Servicios de planificación, construcción, desarrollo y comercialización de proyectos y programas en áreas de construcción civil, viabilidad, vivienda y materiales pétreos.
	Gestión	Autónoma (no cuenta con recursos propios). La prefectura del guayas realiza la transferencia para los gastos del personal administrativo.
	Procesos	No existe información documentada
Financiamiento de obra/proyecto	Procedimientos documentados	No
	Presupuesto asignado a obras	La asignación del presupuesto se basa en el señalado por el contratante, para ser subido a la SERCOP. Existen bienes o servicios que no han sido planificados, incrementa costos y disminuye capital.

	Estructura Organizacional	No existe departamento para el control del presupuesto y para corroborar al control y cumplimiento de los procedimientos de cada actividad.
	Procesos	Se ordenan y clasifican en virtud de su nivel de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional, clasificando en tres tipos de proceso: gerenciales, aquello que agregan valor, habilitantes. La cadena de valor se fija a manera jerárquica, por áreas de intervención y no por procesos, así mismo el mapa de procesos.
	Instrucciones técnicas	Falta manual de funciones, procedimientos e indicadores para el control del presupuesto.

Apéndice G Norma de Control Interno

407 Administración del Talento Humano

407-01 Plan de talento humano

Los planes de talento humano se sustentarán en el análisis de la capacidad operativa de las diferentes unidades administrativas, en el diagnóstico del personal existente y en las necesidades de operación institucionales. La planificación se elaborará sobre la base de un diagnóstico del personal, efectuado con la información estadística que mantendrá la unidad responsable de la administración del talento humano; considerando además, la normativa vigente relacionada con esta área, el plan estratégico institucional, los planes operativos anuales, programas y proyectos.

El plan de talento humano formará parte de la documentación del sistema de planificación anual.

407-02 Manual de clasificación de puestos

Las unidades de administración de talento humano, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente y las necesidades de la institución, formularán y revisarán periódicamente la clasificación de puestos, definiendo los requisitos para su desempeño y los niveles de remuneración. La entidad contará con un manual que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura y organizativa. El documento será revisado y actualizado periódicamente y servirá de base para la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal. La definición y ordenamiento de los puestos se establecerá tomando en consideración la misión, objetivos y servicios que presta la entidad y la funcionalidad operativa de las unidades y procesos organizacionales.

407-03 Incorporación de personal

Las unidades de administración de talento humano seleccionarán al personal, tomando en cuenta los requisitos exigidos en el Manual de Clasificación de Puestos y considerando los impedimentos legales y éticos para su desempeño. El ingreso de personal a la entidad se efectuará previa la convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia y ofrecen mayores posibilidades para la gestión institucional. El proceso técnico realizado por la Unidad de Administración de Talento Humano seleccionará al aspirante que por su conocimiento, experiencia, destrezas y habilidades sea el más idóneo y cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño de un puesto, a través de concurso de méritos y oposición. En el proceso de selección, se aplicarán las disposiciones legales, reglamentos y otras normas que existan sobre la materia. En la Unidad de Administración de Talento Humano, para efectos de revisión y control posterior, se conservará la información del proceso de selección realizado, así como de los documentos exigidos al aspirante, en función de los requisitos legales establecidos.

407-06 Capacitación y entrenamiento continuo

Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo. Los directivos de la entidad en coordinación con la Unidad de Administración de Talento Humano y el área encargada de la capacitación (en caso de existir éstas), determinarán de manera técnica y objetiva las necesidades de capacitación del personal, las que estarán relacionadas directamente con el puesto, a fin de contribuir al

mejoramiento de los conocimientos y habilidades de las servidoras y servidores, así como al desarrollo de la entidad.

El plan de capacitación será formulado por las unidades de talento humano y aprobado por la máxima autoridad de la entidad. La capacitación responderá a las necesidades de las servidoras y servidores y estará directamente relacionada con el puesto que desempeñan. Las servidoras y servidores designados para participar en los programas de estudio ya sea en el país o en el exterior, mediante becas otorgadas por las instituciones patrocinadoras y/o financiadas parcial o totalmente por el Estado, suscribirán un contrato-compromiso, mediante el cual se obliga a laborar en la entidad por el tiempo establecido en las normas legales pertinentes. Los conocimientos adquiridos tendrán un efecto multiplicador en el resto del personal y serán utilizados adecuadamente en beneficio de la gestión institucional.

Apéndice H Costos del proyecto

Apéndice H1 Recurso Humano y económico

CONSTRUGUAYAS, E.P.	Jefe de costos y presupuesto		Jefe de Talento Humano		Asistente de Talento Humano	
	Valor mensual	Valor anual	Valor mensual	Valor anual	Valor mensual	Valor anual
Sueldo	1,676.00	20,112.00	1,212.00	14,544.00	622.00	7,464.00
Décimo cuarto sueldo	32.17	386.00	32.17	386.00	32.17	386.00
Décimo tercer sueldo	139.67	1,676.00	101.00	1,212.00	51.83	622.00
Suma A	1,847.83	22,174.00	1,345.17	16,142.00	706.00	8,472.00
Fondos de reserva	139.61	1,675.33	100.96	1,211.52	51.81	621.75
Vacaciones	139.67	1,676.00	101.00	1,212.00	51.83	622.00
Suma B	279.28	3,351.33	201.96	2,423.52	103.65	1,243.75
Total = A + B	2,127.11	25,525.33	1,547.13	18,565.52	809.65	9,715.75

Apéndice H2 Resumen del Recurso: Humano y económico

Recurso económico		
	Costo al mes	Costo anual
Recurso Humano x 3	\$ 4,191.50	\$ 53,806.60