

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS  
CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORIA**



**TEMA:**

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA GESTIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA “LEONIE AVIAT” DEL CANTÓN MANTA PROVINCIA DE MANABÍ”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**AUTOR:**

**CEDEÑO AVELLÁN CAROLINA ANNABEL**

**DIRECTOR:**

**JORGE REVELO ROSERO**

**QUITO – ECUADOR**

**2015**

## **Declaración Juramentada Del Autor**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Grado presentado por la señora Carolina Annabel Cedeño Avellán, para optar el Grado Académico de Licenciada en Contabilidad y Auditoría cuyo título es: “DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA GESTIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA “LEONIE AVIAT” DEL CANTÓN MANTA PROVINCIA DE MANABÍ”

Considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Quito D. M. a los cuatro días del mes de abril del 2015

Msc. Jorge Revelo Rosero  
DIRECTOR DE TESIS

## **Dedicatoria**

Al creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado; por ello, con toda la humildad que de mi corazón puede emanar, dedico primeramente mi trabajo a Dios.

De igual forma el esfuerzo de este trabajo se lo dedico a mis hijos Danny Livingston y Frederick José, que son el motor que impulsa mi vida, la fuerza que me levanta cada día. Para ustedes hijos míos este trabajo.

A mi madre y mi padre que han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, los cuales me han ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles.

Y a mis hermanos Natahel, Rosita que siempre han estado junto a mí brindándome su apoyo. A Adolfo, el cual a pesar de haberlo perdido, ha estado cuidándome y guiándome desde el cielo.

Carolina Annabel Cedeño Avellán

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios, la luz y guía de mi vida, por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida.

A mis Padres y Hermanos que han apoyado incondicionalmente en cada paso que he dado.

Agradezco también la confianza y el apoyo brindado por parte de las Hermanas Oblatas de San Francisco de Sales.

A la Universidad Tecnológica Equinoccial - Manta, porque en sus aulas recibí el conocimiento intelectual y humano de cada uno de los docentes.

Especial agradecimiento a mi Director de Tesis el Msc. Jorge Revelo Rosero por sus consejos y amistad brindada.

Y a todos quienes han sido parte importante en mi desarrollo profesional. A todos ustedes muchas gracias.

Carolina Anabel Cedeño Avellán

## INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

### INDICE

Declaración Juramentada Del Autor.....	ii
Dedicatoria .....	iii
Agradecimiento .....	iv
RESUMEN .....	x
CAPÍTULO 1 .....	1
INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 El problema de investigación .....	1
1.1.1 Problema a investigar .....	1
1.1.2 Objetivo de estudio teórico .....	1
1.1.3 Objetivo de estudio práctico .....	2
1.1.4 Planteamiento del problema .....	2
1.1.5 Formulación del problema .....	3
1.1.6 Sistematización del problema .....	3
1.1.7 Objetivo General.....	3
1.1.8 Objetivos Específicos .....	4
1.1.9 Justificación .....	4
1.2 Marco referencial .....	5
1.2.1 Marco teórico .....	5
1.2.1.1 Misión .....	5
1.2.1.2 Visión.....	5
1.2.1.3 Análisis FODA .....	6
1.2.2 Importancia de la administración.....	6
1.2.3 Manual de procedimientos.....	7

1.2.4	Registro De Los Ingresos ( Depósitos, Notas De Crédito, Ingresos Por Convenio) .....	17
1.2.5	Liquidación presupuestaria .....	21
1.2.6	Estructura de Costos .....	22
1.2.7	Elaboración de Informes .....	23
1.2.8	Procedimiento de registro de transacciones en el estado diario... ..	24
CAPÍTULO 2 .....		26
MÉTODO.....		26
2.1	Metodología general.....	26
2.1.1	Nivel de Estudio.....	26
2.1.2	Modalidad de la Investigación .....	26
2.1.3	Método.....	26
2.1.4	Población y muestra .....	27
2.1.5	Selección instrumentos de investigación .....	27
2.1.6	Procesamiento de datos .....	27
2.2.1	Metodología de Mercadeo .....	28
2.2.2	Metodología Financiera .....	28
2.2.3	Metodología de Recursos Humanos.....	28
2.2.4	Metodología Legal .....	28
CAPÍTULO 3 .....		30
RESULTADOS .....		30
3.1	Recolección y tratamiento de datos .....	30
3.1.1	Tabulación, interpretación y análisis del cuestionario.....	30
3.1.2	Diagnóstico.....	35
3.1.2.1	Antecedentes.....	35
3.1.2.2	Misión .....	35
3.1.2.3	Visión.....	36

3.1.2.4	Valores .....	36
3.1.2.5	Estructura orgánica.....	36
3.1.2.6	Análisis FODA .....	37
3.1.2.7	Análisis de la evaluación de control interno.....	38
3.2.	Presentación y análisis de resultados “Manual de procedimientos administrativos y financieros para gestión de la UELA” .....	40
3.2.1.	Introducción .....	40
3.2.2.	Objetivo general.....	40
3.2.3.	Objetivos específicos.....	40
3.2.4.	Alcance.....	40
3.2.5.	Procedimientos administrativos, descripción de las funciones a realizar por cada área de trabajo .....	40
3.2.5.1.	Caja Chica .....	41
3.2	Presentación y análisis de resultados.....	67
CAPÍTULO 4: .....		76
DISCUSIÓN .....		76
1.1	Conclusiones.....	76
1.2	Recomendaciones.....	79
Bibliografía .....		80

## **INDICES DE TABLAS**

Tabla 1:	Presupuesto Ordinario.....	9
Tabla 2:	Presupuesto Extraordinario .....	11
Tabla 3:	Modificaciones Presupuestarias .....	12
Tabla 4:	Bienes y Servicios .....	13
Tabla 5:	Órdenes de Compra .....	14
Tabla 6:	Comisiones Bancarias.....	14
Tabla 7:	Caja Chica.....	15
Tabla 8:	Planillas .....	16

Tabla 9: Pagos Fijos.....	17
Tabla 10: Depósitos .....	18
Tabla 11: Notas de Crédito.....	19
Tabla 12: Ingreso por Convenio Banco .....	21
Tabla 13: Liquidación Presupuestaria .....	22
Tabla 14: Estructura de Costos .....	23
Tabla 15: Elaboración de Informes.....	24
Tabla 16: Procedimientos de Registros Transaccionales.....	25
Tabla 17:Manual de funciones y procedimientos. ....	30
Tabla 18: Análisis FODA .....	37
Tabla 19: Evaluación del control Interno .....	38
Tabla 20: Nivel de confianza y riesgo de control .....	39
Tabla 21: Procedimiento de Caja Chica .....	41
Tabla 22: Gestión de Pagos .....	45
Tabla 23: Conciliación Bancaria .....	48
Tabla 24: Cuentas por Cobrar .....	50
Tabla 25: Activos Fijos .....	53
Tabla 26: Inventarios Físicos.....	57
Tabla 27: Gestión Administrativa y Financiera .....	64
Tabla 28: Criterios de Seguimiento y Control.....	66

## **INDICE DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico 1: Manual de procedimientos administrativos y financieros .....</b>	<b>30</b>
Gráfico 2: Funciones, Actividades y Responsabilidades .....	31
Gráfico 3: Estructura Actual.....	32
Gráfico 4: Sistemas y procedimientos .....	33
Gráfico 5: Estados Financieros .....	34
Gráfico 7: Organigrama Institucional .....	36
Gráfico 8: Flujo grama de Caja Chica .....	42
Gráfico 9: Flujo grama de Gestión de Pagos.....	46
Gráfico 10: Conciliación Bancaria .....	49
Gráfico 11: Cuentas por Cobrar .....	51
Gráfico 12: Activos Fijos.....	54
Gráfico 13: Cuentas por Pagar .....	56

Gráfico 14: Inventarios Físicos .....	58
---------------------------------------	----

## **RESUMEN**

El presente Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para la gestión de la Unidad Educativa Leonie Aviat, se centra en dar soluciones a los problemas internos y externos así como a fomentar la utilización adecuada de los recursos naturales, humanos que la empresa genere tales como el crecimiento económico y el mejoramiento continuo de las actividades contables que se realicen en la Institución.

El propósito de la elaboración del proyecto es cumplir con la estructura organizacional y con los parámetros empresariales de las normas y leyes que debe tener la institución, frente a las auditorias que sean realizadas de manera interna y externa para la calificación de infraestructura empresarial, este manual contribuirá al mejoramiento de la institución y así tener evidencias claras del proceso administrativo y financiero que se maneja en la Unidad Educativa Leonie Aviat de Manta provincia Manabí.

**PALABRAS CLAVE:** Administración, Funciones, Manual de Procedimientos

## **ABSTRACT**

This Manual of Procedures for Administrative and Financial Management Education Unit Leonie Aviat, focuses on providing solutions to internal and external problems and to encourage appropriate use of natural resources, the company generates humans such as growth economic and continuous improvement of accounting activities conducted at the institution.

The purpose of the development of the project is to meet the organizational structure and business parameters of the rules and laws that should be the institution, against the audits are conducted internally and externally for the qualification of enterprise infrastructure, this manual contribute to the improvement of the institution and thus have clear evidence as is the administrative and financial process that is handled in the Education Unit Leonie Aviat Manta Manabi province

**KEYWORDS:** Administration, Functions, Procedures Manual

# **CAPÍTULO 1**

## **INTRODUCCIÓN**

### **1.1 El problema de investigación**

#### **1.1.1 Problema a investigar**

No existe un manual de procedimientos administrativos y financieros para la gestión de la Unidad Educativa Leonie Aviat del cantón Manta, provincia Manabí.

Por ende la propuesta que se requiere es la elaboración de un Manual de Procedimientos administrativos y financieros para la gestión de la Unidad Educativa Leonie Aviat y de esta forma darles respuestas a las interrogantes de los aspectos generales, los procesos que se manejan en el área contable, como el control de las transacciones que se llevan a cabo, la elaboración del plan de cuentas, funcionamiento del departamento de contabilidad, y la actividad contable de la Unidad Educativa ya especificada.

#### **1.1.2 Objetivo de estudio teórico**

El objetivo de la presente investigación es la realización de un manual de procesos administrativos y financieros para la gestión de la “Unidad Educativa Leonie Aviat”, con el fin de implementar el cumplimiento empresarial y tener evidencias formales de las normas y leyes contables, que se administran y financian en la Institución, favoreciéndola en tener la información normalizada disponible al momento y hora deseada, será real, confiable y libre de errores, es por ello que se debe determinar y establecer un manual de procedimientos administrativos y financieros, que cumpla con las características del negocio, por ende se lo debe elaborar tomando en cuenta cada una de las variables contables que giran en torno a la organización.

### **1.1.3 Objetivo de estudio práctico**

Conociendo la razón de estudio teórico, y lo fundamental que es diseñar un manual de procedimientos administrativos y financieros para la gestión de la “Unidad Educativa Leonie Aviat”, se tiene como objeto de estudio práctico a la medición de los resultados contables que se obtengan una vez puesto en marcha el manual, y así poder comparar con los resultados financieros anteriores y establecer o cuantificar el grado de practicidad de utilizar un manual de procedimientos.

### **1.1.4 Planteamiento del problema**

Se considera importante evaluar los procesos contables de la Unidad Educativa Leonie Aviat para el desarrollo e implementación de un manual de procedimientos administrativos y financieros para la gestión contable de la institución, con el fin de efectuar los procesos de política, normas y procedimientos definiendo los diferentes sub-sistemas contables y especificando la importancia de cada departamento ajustados a la realidad y pensando en el eficiente y eficaz manejo financiero que debe otorgar la institución.

Un manual de procedimientos de gestión administrativa y financiera será la innovación de la organización tanto como para competencia y para el mejoramiento continuo de los procesos productivos de la institución, la administración requiere de diversos elementos para la ejecución, dirección y control de sus actividades, por ello la implementación de normas y reglas contables generará soluciones efectivas como el mejoramiento de los:

- ✓ Registros transacciones
- ✓ Flujos de datos con las administraciones antiguas.
- ✓ Control y conocimiento de transacciones en los registros de caja.
- ✓ Datos contables y tributarios no registrados.
- ✓ Bajo control administrativo, de carencias con el seguimiento de evaluación y auditoría.

- ✓ Procedimientos inadecuados de los documentos e información del departamento contable.
- ✓ No se cumple con normas de control de la documentación de soporte, que se agrega a la información contable como documentación incompleta.

### **1.1.5 Formulación del problema**

¿Cómo la Unidad Educativa Leonie Aviat podrá mejorar su gestión al contar con información financiera razonable mediante la elaboración de un manual procedimientos administrativos y financieros, período 2014-2016?

### **1.1.6 Sistematización del problema**

- ¿Cuál deberá ser la condición para elaborar el manual de procedimientos administrativos y financieros de gestión para la U.E Leonie Aviat mediante el análisis de sus procesos contables?
- ¿De qué modo afecta a la Unidad Educativa Leonie Aviat, el diseño de un manual de gestión de procedimientos administrativos y financieros del departamento contable?
- ¿Qué normas legales debe cumplir el manual de gestión de procedimientos administrativos y financieros del departamento contable en la Unidad Educativa Leonie Aviat?
- ¿Cómo se podrá contar con los procedimientos de gestión administrativa y financiera para mejorar el funcionamiento del departamento contable de la Unidad Educativa Leonie Aviat?

### **1.1.7 Objetivo General**

Estructurar un Manual de gestión de procedimientos administrativos y financieros que permita mejorar la gestión de la Unidad Educativa Leonie Aviat del cantón Manta, provincia Manabí.

### **1.1.8 Objetivos Específicos**

- Diseñar un manual de procedimientos administrativos y financieros para la gestión de la Unidad Educativa Leonie Aviat, del cantón Manta provincia Manabí.
- Desarrollar un diagnóstico que evalúe la situación actual de la Unidad Educativa Leonie Aviat.
- Conocer e identificar debilidades en los procesos administrativos y financieros de la gestión contable, como sus normas legales y contratos previos
- Proponer reformas, normativas del proceso de la presentación administrativas de los proyectos y trabajos que se realizan en el área contable.

### **1.1.9 Justificación**

#### **Justificación Teórica**

La realización de la implementación de un Manual de procedimientos administrativos y financieros para la gestión de la Unidad Educativa Leonie Aviat, será favorable puesto que se tendrá en la actualidad y en evidencia un control de las operaciones, registros contables de los roles de pagos, ingresos egresos de la institución y será muestra del historial de la organización, los mismos que serán fuente necesaria para la toma de decisiones de la Institución dando resultados rápidos y eficientes de la situación contable.

#### **Justificación metodológica**

Se utilizará los tipos de investigación ya conocidos (exploratoria, de monitoreo de desempeño, concluyente causal), las cuáles de manera científica permitirán tener información de primera mano que sea de mayor importancia para el desarrollo y realización del manual de procedimientos

## **Justificación Práctica**

La presente investigación de elaborar un manual de procedimientos administrativos y financieros para la gestión de la “Unidad Educativa Leonie Aviat”, ayudará a la sociedad a contar con información financiera real, precisa, fiable, oportuna y razonable, la misma que esté disponible para todos los usuarios de la organización.

## **Justificación económica**

Al tener información contable razonable y fiable, será de buen beneficio para la gestión de los procesos administrativos y financieros de la “Unidad Educativa Leonie Aviat”, ya que así podrá tomar decisiones oportunas que le permitan generar estrategias en los momentos adecuados, con la finalidad de tener rentabilidad y lograr los objetivos económicos planteados como organización.

## **1.2 Marco referencial**

### **1.2.1 Marco teórico**

#### **1.2.1.1 Misión**

Somos una Institución Católica, que reconoce al estudiante como actor principal de su aprendizaje, con docentes especialistas en su área, que aprovechando todos los medios de actualización científicos, culturales y tecnológicos, desarrollamos una educación integral e inclusiva en el marco del Buen Vivir.

#### **1.2.1.2 Visión**

Caminamos hacia la excelencia educativa a los educandos por medio de la vivencia de los valores humanos cristianos y los conocimientos científicos – técnicos y culturales, a aprender el verdadero sentido de la cooperación, de la comprensión, a desarrollar su autonomía para que respondan a las necesidades

de la sociedad del conocimiento, en unión con los padres de familia como complemento del accionar educativo.

### **1.2.1.3 Análisis FODA**

#### **Fortalezas**

- Infraestructura en buen estado
- Docentes Capacitados
- Sistema Contable
- Amplia las infraestructura institucional

#### **Oportunidades**

- Fortalece y mejor el entorno de trabajo laboral

#### **Debilidades**

- Manual de procedimientos Administrativos y Financieros

#### **Amenazas**

- Auditorias

### **1.2.2 Importancia de la administración**

La Administración es importante porque ayuda a las empresas ya sean grandes, medianas o pequeñas a ser eficientes y eficaces en el uso y manejo de los recursos. Es necesario considerar cada uno de los elementos, maquinaria, mercado, mano de obra, entre otras, para una mayor productividad, pues actualmente es de mucha importancia que la empresa sea muy productiva en el desarrollo de sus actividades, al mismo tiempo mejorar a la calidad de la administración. (Gavidia, 2014)

Es de mucha importancia explicar que la administración es esencial en todo tipo de empresa, pues sin una función administrativa, los resultados lógicamente no son buenos y efectivos. Por consiguiente las fases del proceso

administrativo son las claves esenciales para el desarrollo, eficiencia y eficacia en la organización.

Las definiciones que se exponen sobre lo que es administración conllevan a determinar su importancia debido a la exigencias que día a día imperan en esta época actual. A través de una buena administración, se hace uso eficiente de todos los recursos que una entidad utiliza, ya sea con fines o sin fines de lucro. (Bacq, 2011)

### 1.2.3 Manual de procedimientos

#### 1.2.3.1 Formulación de presupuestos y modificaciones

Este proceso consiste en la elaboración de los diferentes documentos presupuestarios, los cuales le permitan a la entidad incorporar ingresos y gastos necesarios para la gestión propia. Para tales efectos existe una estructura programática establecida por el ente Contralor que responde a las normas y procedimientos establecidos. (Curridabat, 2010)

##### a) Presupuesto ordinario

Etapas	Actividades
<p>1. <b>Estimación de Ingresos.</b>  <b>Responsables:</b>                      Contador, Recursos Humanos y Director Financiero</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se elabora un cuadro en Excel, el cual incluye las sumas recaudadas dos años atrás y los primeros seis meses del período actual, este último se proyecta 12 meses.</li> <li>• Mediante la comparación de los dos años anteriores y el año proyectado, además de considerar eventos especiales (cambio de leyes, incremento en las bases de leyes, incremento en las bases imponibles de los impuestos, recalificación de tasas) se proyectan las sumas a recaudar para el próximo período.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar y discutir la propuesta de estimación con la ecónoma de la Institución.</li> </ul>
<p><b>2. Recopilación de Necesidades.</b></p> <p><b>Responsables:</b> Recursos Humanos, Director Financiero</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se remite a todas las dependencias administrativas y Auditoría Interna una circular en la que se solicita enviar al Departamento de Presupuesto los requerimientos para el próximo año con un plazo de respuesta de un mes. Para tales efectos se les facilita un cuadro con la estructura presupuestaria (materiales y suministros, servicios, bienes duraderos, etc.)</li> <li>• En lo que se refiere a remuneraciones, todos los departamentos deben canalizar sus necesidades por medio del departamento de Recursos Humanos, los cuales facilitarán un detalle resumen al departamento de Presupuesto para que se incorpore en el presupuesto ordinario.</li> </ul>
<p><b>3. Incorporación de Cifras en la Estructura Presupuestaria.</b></p> <p><b>Responsables:</b> Recurso Humano, Director Financiero</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teniendo presente la aplicación de los ingresos específicos y libres adecuadamente, se resume e incorpora en la hoja de Excel (específicamente en el modelo elaborado para acumular las cifras, el cual se apega a la estructura presupuestaria vigente) todas las necesidades remitidas al Departamento de Presupuesto (por correo o por oficio).</li> <li>• Una vez conocido el total de gastos, analizar el grado de equilibrio entre ingresos y gastos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En caso de no existir equilibrio, determinar cuáles áreas de gasto son susceptibles de ser ajustadas.</li> </ul>
<p><b>4. Cumplimiento de Requisitos Legales, Formales y Técnicos.</b></p> <p><b>Responsables:</b> Recursos Humanos, Director Financiero, Secretaria Institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular el documento de Presupuesto Ordinario según los estándares definidos por el marco constitucional del derecho administrativo del Ecuador y en concordancia con las metas y objetivos definidos en el Plan Operativo Anual.</li> <li>• Adjuntar al documento de presupuesto los cuadros de verificación de requisitos del bloque de legalidad.</li> <li>• Incorporar al presupuesto otras herramientas como son la justificación de los ingresos y egresos, los oficios recibidos de entidades o instituciones que son respaldo de sumas a recibir o para girar según el caso, la estimación de los ingresos y cualquier documento importante que se relacione con la elaboración del presupuesto.</li> </ul>
<p><b>5. Discusión, Aprobación y Remisión del Presupuesto Ordinario.</b></p> <p><b>Responsable:</b> Recursos Humanos, Director Financiero, Secretaria de la Institución</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se efectúan todos los ajustes necesarios al documento de presupuesto producto de la fase de análisis.</li> <li>• Se genera el documento final para la aprobación definitiva del Concejo Institucional</li> <li>• Se preparan los ejemplares del presupuesto con todos los requisitos formales y legales de remisión a la Contraloría General de la República.</li> </ul>

Tabla 1: Presupuesto Ordinario  
Fuente: Unidad Educativa Madre Teresa Bacq

b) Presupuesto Extraordinario

Etapas	Actividades
<p><b>1. Estimación de Nuevos Ingresos.</b>  <b>Responsables:</b>                      Recursos Humanos,                      Director Financiero</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizando el cuadro “Estudio Integral de Ingresos” efectuar un análisis para determinar una posible recalificación de los ingresos y proponer cuales conceptos son susceptibles de un incremento.</li> </ul>
<p><b>2. Recopilación de Necesidades</b>  <b>Responsables:</b>                      Recursos Humanos y                      Director Financiero</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar del control respectivo la información de necesidades nuevas que requieren ser presupuestadas.</li> </ul>
<p><b>3. Incorporación de Cifras en la Estructura Presupuestaria</b>  <b>Responsable:</b>                      Recursos Humanos,                      Director Financiero</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teniendo presente la aplicación de los ingresos específicos y libres adecuadamente, resumir e incorporar en la hoja de Excel (específicamente en el modelo elaborado para acumular las cifras, el cual se apega a la estructura presupuestaria vigente) los gastos nuevos que requieren ser presupuestados.</li> <li>• Una vez conocido el total de gastos, analizar el grado de equilibrio entre ingresos y gastos.</li> <li>• En caso de no existir equilibrio, determinar cuáles áreas de gastos son susceptibles de ser ajustadas.</li> </ul>
<p><b>4. Cumplimiento de Requisitos Legales, Formales y Técnicos</b>  <b>Responsables:</b>                      Recursos Humanos,                      Director Financiero,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular el documento de Presupuesto Extraordinario según los estándares definidos por la Contraloría General de la República y el ajuste al Plan Operativo Anual respectivo.</li> </ul>

<p>Secretario Institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adjuntar al presupuesto extraordinario las certificaciones y requisitos legales pertinentes para este tipo de documento.</li> <li>• Incorporar al presupuesto otras herramientas como son la justificación de los ingresos y egresos, y todo aquel documento que sea soporte de los gastos incluidos, así como cualquier documento importante que se relacione con la elaboración del extraordinario.</li> </ul>
<p><b>5. Discusión, Aprobación y Remisión del Presupuesto Extraordinario.</b> <b>Responsable:</b> Recursos Humanos, Director Financiero.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El documento completo de presupuesto se entrega a la Secretaria de la Institución</li> <li>• El Concejo Institucional efectúa el proceso de discusión y aprobación del proyecto de presupuesto.</li> <li>• Se efectúan todos los ajustes necesarios al documento de presupuesto producto de la fase de análisis.</li> <li>• Se genera el documento final para la aprobación definitiva del Concejo Institucional</li> </ul>

**Tabla 2: Presupuesto Extraordinario**  
**Fuente: Unidad Educativa Madre Teresa Bacq**

c) **Modificaciones Presupuestarias.**

Etapas	Actividades
<p><b>1. Recopilación de Necesidades</b>  <b>Responsable:</b>                      Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Departamento de Presupuesto incluye en el control respectivo las Solicitudes de Bienes o Servicios que no se tramitaron por falta de contenido presupuestario, o bien los oficios que planteen nuevas necesidades.</li> <li>• Se clasifican y codifican las necesidades a incluir en la Modificación Presupuestaria.</li> </ul>
<p><b>2. Elaboración y Trámite de la Modificación Presupuestaria.</b>  <b>Responsable:</b>                      Recursos Humanos,                      Director Financiero,                      Secretaria Institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se analizan las solicitudes pendientes y paralelamente el contenido presupuestario disponible, así como la pertinencia y procedencia legal según normativa vigente, con el fin de resumir y justificar las variaciones a incluir en la Modificación Presupuestaria.</li> <li>• Se elabora la Modificación de acuerdo con los formatos establecidos y lo dispuesto en el Reglamento para Modificaciones Presupuestarias</li> <li>• Se efectúa el trámite respectivo de aprobación ante las instancias respectivas según de acuerdo al Reglamento vigente.</li> </ul>

**Tabla 3: Modificaciones Presupuestarias**  
 Fuente: Unidad Educativa Madre Teresa Bacq

**Trámites y registros de las transacciones presupuestarias (bienes y servicios, órdenes de compra, cheques, caja chica, planillas, comisiones financieras, certificaciones, pagos fijos, depósitos, notas de crédito y débito)**

## A. bienes y servicios

<p>1. <b>Solicitud de Bienes y Servicios</b> <b>Responsable:</b> Recursos Humanos y Director Financiero.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se recibe la solicitud de Bienes y Servicios, que cada</li><li>• Departamento o Dirección emite con el detalle de las necesidades y justificación respectiva.</li><li>• Se sellan las cuatro copias con el sello del Departamento de Presupuesto, indicando la fecha y hora, además de la nota que se adjunta justificando cada requerimiento (esta debe cumplir con los requisitos indicados por la proveeduría).</li><li>• La copia amarilla y una copia de la justificación se devuelven a cada interesado para el archivo correspondiente y control.</li><li>• Se verifican los contenidos presupuestarios, según cada uno de los bienes o servicios que se solicitan, con el fin de que la adquisición se tramite totalmente, parcialmente o bien si es el caso se deje pendiente de atender o se niegue por improcedencia del gasto.</li><li>• Cuando existe el contenido y el gasto procede, se transcribe en la solicitud de bienes el código, la meta que se está atendiendo y se le asigna el monto que se indica en la justificación, el encargado de presupuesto la firma.</li></ul>
--	--

**Tabla 4: Bienes y Servicios**  
**Fuente: Unidad Educativa Madre Teresa Bacq**

## B. Órdenes de Compra

Etapas	Actividades
1. <b>Trámite de orden y compra</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se recibe la orden de compra por parte del proveedor y se sellan las tres copias con el sello del Departamento de Presupuesto, indicando la fecha y hora</li><li>• Se analiza que la orden de compra se apege estrictamente a lo solicitado en la boleta de Bienes y Servicios y que coincidan los códigos asignados en esa boleta.</li></ul>

Tabla 5: Órdenes de Compra  
Fuente: Unidad Educativa Madre Teresa Bacq

## C. Cheque, transferencia bancarias, notas de débito, comisiones bancarias

Etapas	Actividades
1. <b>Trámites de Cheques, transferencias bancarias y notas de débito comisiones bancarias.</b> Documento de pago en el detalle de actividades.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se recibe según sea el caso, el documento de pago por parte de la Tesorería (notas de débito) o de la contabilidad (cheques o transferencias)</li><li>• Se analizan y verifican los respaldos del documento de pago en cuanto a códigos presupuestarios, montos, correspondencia entre documentos, firmas, números de consecutivo, justificaciones.</li></ul>

Tabla 6: Comisiones Bancarias  
Fuente: Unidad Educativa Madre Teresa Bacq

## D. Caja Chica

Etapas	Actividades
<p>1. <b>Solicitudes de caja chica</b></p> <p><b>Responsables:</b> Recursos Humanos, Director Administrativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recibe el vale de caja chica.</li> <li>• Se verifica la existencia de contenido presupuestario, la clasificación del gasto, su procedencia y se codifica el vale. De ser necesario se anotan aclaraciones en el formulario del vale de caja chica.</li> <li>• Se registra una reserva de contenido presupuestario en el sistema.</li> <li>• Se procede a firmar el documento y se remite a la Colectora Institucional o en sustitución de esta se envía al Director Administrativo.</li> <li>• Mensualmente se recibe de la Tesorería todos los vales de caja chica con sus respectivos respaldos con el fin de verificar que las compras se ajustaron a lo originalmente solicitado y que estas se hayan ajustado a la reserva inicial, lo anterior con el fin de identificar diferencias justificadas que permitan hacer el ajuste en los contenidos y códigos presupuestarios en el sistema.</li> <li>• Finalmente se remite un detalle a la Tesorería con el cual se tramita el reintegro de caja chica por medio de nómina de pago y cheque.</li> </ul>

Tabla 7: Caja Chica  
Fuente: Unidad Educativa Madre Teresa Bacq

## E. Planillas

Etapas	Actividades
<p>1. <b>Revisión y Registros de Planillas Responsables:</b> Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se revisa la suficiencia de los contenidos presupuestarios involucrados en el pago de la planilla y de no darse inconvenientes se firma y se devuelve al encargado de planillas para que se continúe con el trámite de pago por medio de transferencias bancarias y cheques. Nota: En el caso específico de las horas extra, previamente a la elaboración del informe de planilla, la Contabilidad consulta los disponibles de contenido presupuestario.</li> </ul>

Tabla 8: Planillas

Fuente: Unidad Educativa Madre Teresa Bacq

## F. Pagos Fijos

Etapas	Actividades
<p>1. <b>Solicitud de Pagos Fijos (agua, electricidad, telecomunicaciones, devoluciones por cobros indebidos)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recibe por parte de Contabilidad la boleta de pago fijo, indicando concepto a pagar, monto, código, y meta entre otros datos.</li> <li>• Se le asigna un número de consecutivo a la boleta de pago fijo y se archiva un copia.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se analizan los documentos de respaldo, (recibos, oficios de cobro, o facturas)</li> <li>• Se verifica la suficiencia del contenido presupuestario de los códigos.</li> <li>• Se registra en el Módulo del Sistema de Presupuesto el compromiso del contenido</li> <li>• Se firma la boleta y se traslada a la Contabilidad para que esta formule la transferencia o cheque.</li> <li>• Se archiva una copia de la boleta de pago fijo.</li> <li>• Cuando se recibe el cheque o la transferencia, se registra en el Modulo de Presupuesto</li> </ul>
--	---

Tabla 9: Pagos Fijos

Fuente: Unidad Educativa Madre Teresa Bacq

#### 1.2.4 Registro De Los Ingresos ( Depósitos, Notas De Crédito, Ingresos Por Convenio)

##### A. Depósitos

<b>Etapas</b>	<b>Actividades</b>
<b>1. Registro de los depósitos bancarios</b> <b>Responsable:</b> Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se imprimen los reportes de ingresos diariamente.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se verifican los depósitos bancarios contra el total de los reportes de ingreso.</li> <li>• En caso de encontrar diferencias se informa al Departamento de Informática.</li> <li>• Se vuelve a imprimir el reporte de ingresos con las correcciones.</li> <li>• Se distribuyen los conceptos y montos por depósito.</li> <li>• Se registra en el Modulo del Sistema de Presupuesto</li> </ul>
--	--

**Tabla 10: Depósitos**

Fuente: Unidad Educativa Madre Teresa Bacq

## B. Notas de Crédito

Etapas	Actividades
<p><b>1. Registro de las Notas de Crédito</b></p> <p><b>Responsable:</b> Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recibe del Departamento de Tesorería o Dirección Tributaria, el detalle de los diferentes ingresos.</li> <li>• Se verifican los datos señalados en el detalle u oficio contra los documentos de respaldo.</li> <li>• Se registra en el Modulo del Sistema de Presupuestos mediante una <b>Nota de Crédito</b> cada concepto y el monto respectivo.</li> <li>• Cuando se recibe una nota de crédito cuyo detalle no se ha</li> </ul>

	<p>podido definir, se ingresa como <b>Nota de Crédito</b> pero bajo el código que corresponde a Depósito de Particulares no Especificados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando se determina el destino, en el sistema se reversa el registro hecho en Depósito de Particulares no Especificados con un <b>Nota de Débito</b> y se registra en los códigos correspondientes con un <b>Nota de Crédito</b>.</li> <li>• En el caso de recibir notas de crédito de años anteriores que afectan los saldos de la liquidación presupuestaria del periodo anterior, se debe ajustar el modelo electrónico con la aplicación de los ingresos en cada concepto con el fin de obtener los nuevos resultados de la Liquidación.</li> <li>• Se ajusta los saldos de la liquidación en el sistema de presupuesto.</li> </ul>
--	---

**Tabla 11: Notas de Crédito**  
**Fuente: Unidad Educativa Madre Teresa Bacq**

### C. Ingresos por convenio con Bancos

Etapas	Actividades
<p data-bbox="336 309 831 389">1. <b>Registro de los ingresos por convenios bancarios</b></p> <p data-bbox="432 416 831 497"><b>Responsable:</b> Recurso Humano</p>	<ul data-bbox="903 309 1358 2007" style="list-style-type: none"><li data-bbox="903 309 1358 389">• Se imprimen los reportes de ingresos diariamente.</li><li data-bbox="903 416 1358 672">• Se verifican que los pagos por convenio coincidan con los ingresos en bancos según los reportes emitidos a la fecha.</li><li data-bbox="903 698 1358 784">• En caso de encontrar diferencias se informa al</li><li data-bbox="903 810 1358 896">• Departamento de Informática.</li><li data-bbox="903 922 1358 1066">• Se vuelve a imprimir el reporte de ingresos con las correcciones.</li><li data-bbox="903 1093 1358 1285">• Se registra en el Modulo del Sistema de Presupuesto mediante unas <b>Notas de Crédito.</b></li><li data-bbox="903 1312 1358 1729">• El encargado de presupuesto revisa el registro, a fin de confirmar que los códigos y los montos sean los correspondientes al reporte, este a su vez le da un visto bueno y los sella.</li><li data-bbox="903 1756 1358 1899">• Se archivan los documentos en una carpeta de control diario.</li><li data-bbox="903 1926 1358 2007">• Mensualmente se cotejan contra los estados</li></ul>

	<p>bancarios cada pago a fin de garantizar el registro total de los ingresos por medio de los pagos bancarios vía conectividad.</p>
--	---

**Tabla 12: Ingreso por Convenio Banco**  
**Fuente: Unidad Educativa Madre Teresa Bacq**

### 1.2.5 Liquidación presupuestaria

Etapas	Actividades
<p><b>1. Elaboración de la Liquidación Presupuestaria.</b></p> <p><b>Responsables:</b> Recursos Humanos, Director Financiero, Secretaria Institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ingresa a la página web de la Contraloría General de la República y se baja la circular anual de indicaciones y modelos a utilizar para la liquidación de cada periodo.</li> <li>• Se corrobora que ya fue concluido el cierre anual del periodo anterior y se imprime un Informe de Ejecución Presupuestaria de Ingresos y Egresos.</li> <li>• Se le solicita a la Contabilidad un juego completo de los Estados Financieros y Conciliaciones al cierre del año anterior</li> <li>• Se verifica que la información incluida en el Modelo Electrónico concuerde con los Informes de Ejecución y Estados Financieros.</li> <li>• Se elaboran los cuadros informativos complementarios y anexos de la Liquidación Presupuestaria.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se efectúa una revisión general de todos los documentos, cuadros, anexos y modelo electrónico conjuntamente con el Director Financiero.</li> <li>• Se suministra la información y apoyo necesario al Planificador Institucional en la valoración del grado de cumplimiento de metas y objetivos del POA.</li> <li>• En coordinación con el Director Financiero y Planificador Institucional se elabora el informe de presentación y resultados de la Evaluación de la Liquidación Presupuestaria.</li> </ul>
--	---

**Tabla 13: Liquidación Presupuestaria**  
**Fuente: Unidad Educativa Madre Teresa Bacq**

### 1.2.6 Estructura de Costos

<b>Etapas</b>	<b>Actividades</b>
<p><b>1. Control de los Gastos Efectivos por Servicio.</b></p> <p><b>Responsable:</b> Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se prepara un resumen acumulativo de todos conceptos de gastos que afectan la estructura de costos, esto para cada servicio que se cobra. (Recolección de Basura, Aseo de Vías, Alcantarillado, Parques y Cementerio).</li> <li>• El resumen se alimenta en cada uno de los controles individuales de los conceptos de gasto en un archivo de Excel en hojas individuales (ejemplos: salarios</li> </ul>

	<p>por mes, tratamiento de desechos por día y acumulado, agua, vigilancia y pólizas, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se utilizan las órdenes de compra, los cheques o las transferencias y los pagos fijos, para completar los cuadros y obtener los detalles pertinentes, así como ayudar a identificar los documentos fuente.</li> <li>• Mensualmente se concilian los registros para hacer los ajustes correspondientes por documentos que se hayan anulado. (Órdenes de compra, cheques o transferencias).</li> <li>• Proporcionar la información de estos controles cada vez que la Dirección Financiera lo requiera para los estudios de actualización de tasas por servicios.</li> </ul>
--	--

**Tabla 14: Estructura de Costos**  
Fuente: Unidad Educativa Madre Teresa Bacq

### 1.2.7 Elaboración de Informes

Etapas	Actividades
<p><b>1. Elaboración de Informes</b></p> <p><b>Responsable:</b> Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante los primeros diez días, se preparan los informes de ejecución presupuestaria, (Ingresos y Egresos) de cada trimestre.</li> <li>• Se preparan los del ente contralor son condensados, los demás son detallados y se envían a la Alcaldía, a Financiero, a la</li> </ul>

	<p>Auditoría y el de archivo del Departamento de Presupuesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensualmente se emite el informe de ejecución de las metas del Plan Anual Operativo, el cual se genera en el sistema MPP (módulo plan-presupuesto), con el fin de monitorear el avance financiero. Este se remite al Planificador de la Municipalidad.</li> </ul>
--	--

**Tabla 15: Elaboración de Informes**

Fuente: Unidad Educativa Madre Teresa Bacq

### 1.2.8 Procedimiento de registro de transacciones en el estado diario

Esta labor se realiza con forma a las diferentes transacciones bancarias que se confirman en los estados de cuenta corriente, hechas por los contribuyentes, proveedores, etc. así como por el sector gobierno según las diferentes partidas asignadas a la Institución.

<b>Etapas</b>	<b>Actividades</b>
<p><b>1. Registro de créditos en cuentas corrientes y en caja única.</b></p> <p><b>Responsable:</b> Tesorero</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ingresa al sistema de cuentas corrientes vía Internet.</li> <li>• Se imprime diariamente un detalle de los créditos en cada cuenta corriente.</li> <li>• Se traslada mediante nota a Contabilidad y a Presupuesto, una copia de los movimientos en cuentas corrientes para su respectivo registro.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se retiran en el Banco los depósitos diarios y se confirman en la cuenta corriente.</li> <li>• Se ingresa al Sistema de Tesorería.</li> </ul>
<p><b>2. Registro de débitos en cuentas corrientes y en caja única.</b> <b>Responsable: Tesorero</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ingresa al sistema de cuentas corrientes vía Internet.</li> <li>• Se imprime diariamente un detalle de los débitos en cada cuenta corriente.</li> <li>• Se traslada mediante nota a Contabilidad y a Presupuesto, una copia de los movimientos en cuentas corrientes para su respectivo registro.</li> <li>• Se ingresa al Sistema de Tesorería.</li> </ul>

**Tabla 16: Procedimientos de Registros Transaccionales**  
**Fuente: Unidad Educativa Madre Teresa Bacq**

## **CAPÍTULO 2**

### **MÉTODO**

#### **2.1 Metodología general**

##### **2.1.1 Nivel de Estudio**

La presente investigación se desarrollará en un nivel de estudio explorativa ya que refleja la situación actual de las condiciones necesarias para identificar los procedimientos, normas contables que se deben cumplir en la Institución, para el mejoramiento del departamento de contabilidad, además es una investigación de campo ya que la información se tomó en el lugar de los hechos. (Jara Romero, 2014)

##### **2.1.2 Modalidad de la Investigación**

La modalidad de esta investigación será desarrollar un Manual de gestión de procedimientos administrativos y financieros del Departamento Contable de la U.E Leonie Aviat de Manta para mejorar sus reportes administrativos y para la toma de decisiones con mayor eficacia.

##### **2.1.3 Método**

En el presente trabajo de investigación se aplicará el método inductivo para describir las operaciones y procedimientos actuales de la institución, el método de análisis permitirá revisar, analizar eficazmente la información necesaria como documentos, registros, archivos, fuentes, procedimientos, información relevante a los procesos ambiguos.

En la investigación el método de síntesis se establecerá para determinar las conclusiones y estrategias con el fin de diseñar el Manual de gestión de procedimientos administrativos y financieros de la U.E Leonie Aviat.

#### **2.1.4 Población y muestra**

Se trabajó con los integrantes de la U.E Leonie Aviat de Manta justamente con el departamento de contabilidad y las unidades administrativas que manejan el proceso contable como lo es: Tesorería, Secretaría, Colectora, Recursos Humanos y Rector de la Institución.

#### **2.1.5 Selección instrumentos de investigación**

Los instrumentos que se aplicarán para la recolección de datos en la presente investigación son entrevista, observación, directa y análisis de registros contables y Estados Financieros.

**Observación:** Para el desarrollo de la investigación se observó directamente el funcionamiento del sistema actual, la documentación y procesos utilizados.

El instrumento utilizado es libro diario y análisis de comprobación generado por el Sistema Contable de la Unidad Educativa Leonie Aviat.

**Entrevista:** Es la que ayudo en la comunicación directa para la recolección de datos y analizar cada problema para la resolución e implementación de una nueva metodología, los principales involucrados en el proceso contable es con quien se tuvo contacto, por ello se tuvo conocimientos adecuados de la situación contable de la administración.

El instrumento a utilizarse en la recolección de datos es el método de entrevista.

#### **2.1.6 Procesamiento de datos**

El procesamiento de datos de acuerdo a los instrumentos de investigación utilizados se basa en las siguientes metodologías

## **2.2 Metodología específica**

### **2.2.1 Metodología de Mercadeo**

El objeto de la presente investigación fue elaborar un manual de procedimientos administrativos y financieros para la Unidad Educativa que sea aplicable a los procesos financieros, es por ello que se determinó de la mejor forma, de llevar a cabo la realización del mismo, que cumpla con los requisitos para ser implementado en la sociedad:

- Encuestas a colaboradores

### **2.2.2 Metodología Financiera**

La información financiera es punto clave en toda organización, ya que de ella depende el funcionamiento o no de las mismas, es por ello que la metodología financiera llevada a cabo en “UELA”, se detallará a continuación.

- Análisis de los diferentes índices: Liquidez, Apalancamiento, Actividad, entre otros.

### **2.2.3 Metodología de Recursos Humanos**

La Unidad Educativa Leonie Aviat, cumple a cabalidad con el procedimiento de selección y contratación de personal (pero no dispone de perfiles, ni funciones por cada puesto de trabajo), en todas sus etapas desde el inicio de labores, hasta la salida de las mismas, por lo tanto la metodología aplicada es reclutar, seleccionar y contratar cumpliendo con lo que establece la ley laboral para sus efectos.

### **2.2.4 Metodología Legal**

La Unidad Educativa Leonie Aviat de Manta maneja un sistema contable desde el año 2005 y su RUC con la siguiente actividad económica: servicios bancarios de la institución, pago salarial, mantenimiento de infraestructura, abasteciendo de servicios básicos (agua, luz e internet), toda su información está normalizada por las leyes contables y su declaración con el servicio de rentas internas.

Para el proceso administrativo y financiero se debe tomar en cuenta los fundamentos legales como:

- Principios de contabilidad general aceptados (PCGA)
- Normas Ecuatoriana de Contabilidad (NEC)
- Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)
- Ley de Régimen Tributario Interno

## CAPÍTULO 3 RESULTADOS

### 3.1 Recolección y tratamiento de datos

#### 3.1.1 Tabulación, interpretación y análisis del cuestionario

1. ¿Conoce si la Unidad Educativa Leonie Aviat dispone en la actualidad de un Manual de procedimientos para el área administrativa y financiera?

Tabla 1:Manual de Procesos administrativos y financieros

	RESULTADOS	%
Si	0	0
No	57	100%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

Elaborado Por: Carolina Cedeño

Fuente: Investigación de campo

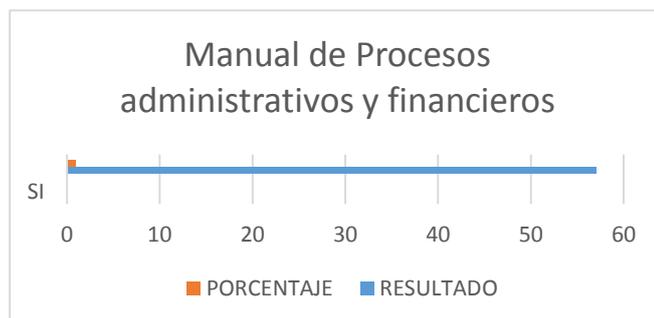


Gráfico 1: Manual de procedimientos administrativos y financieros

Elaborado Por: Carolina Cedeño

Fuente: Investigación de campo

#### **Análisis:**

En la Unidad Educativa Leonie Aviat, no existe un manual de procedimientos Administrativos y Financieros, que se oriente a especificar ciertos detalles de las actividades que normalmente se ejecutan en la institución, con el fin de unificar al interior.

**2. ¿Considera usted que están claramente definidas las funciones, actividades y responsabilidades correspondientes a cada cargo o puesto de trabajo?**

**Tabla 2: Funciones, Actividades y Responsabilidades.**

	RESULTADOS	%
SI	40	70.19%
NO	17	29.82%
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100.00%</b>

**Elaborado Por:** Carolina Cedeño

**Fuente:** Investigación de Campo



**Gráfico 2: Funciones, Actividades y Responsabilidades**

**Elaborado Por:** Carolina Cedeño

**Fuente:** Investigación de campo

**Análisis.**

En la gran mayoría los funcionarios de la Institución opinan que las funciones no están claramente definidas, son pocas las personas que identifican claramente cuál es su posición dentro de la Unidad Educativa y cuáles son las tareas o atribuciones, que deben ejercer de manera sistemática y reiterada.

### 3. ¿Tiene flexibilidad la estructura actual?

Tabla 3: Estructura Actual

	RESULTADOS	%
Si	8	14.04%
No	49	85.96%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

Elaborado Por: Carolina Cedeño

Fuente: Investigación de Campo

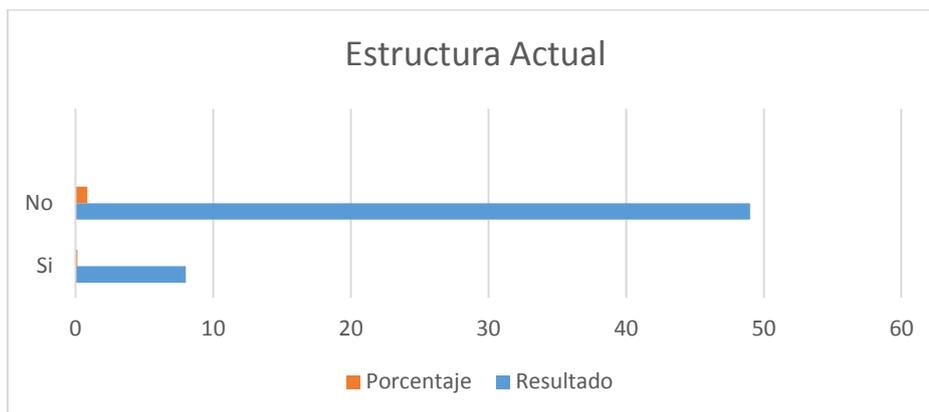


Gráfico 3: Estructura Actual

Elaborado Por: Carolina Cedeño

Fuente: Investigación de campo

#### Análisis.

En esta institución educativa no existe mucha flexibilidad, todas las decisiones son tomadas por una instancia superior, que para el caso es la Rectora.

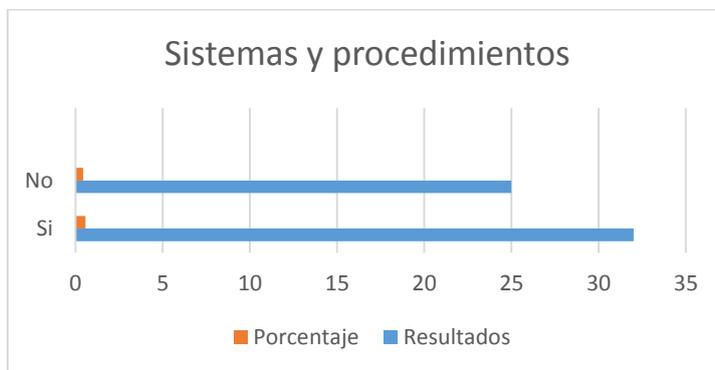
**4. ¿Los sistemas y procedimientos para transmitir y controlar las principales operaciones tienen un máximo de eficiencia y un mínimo de tiempo y esfuerzo?**

**Tabla 4: Sistemas y procedimientos**

	RESULTADOS	%
Si	32	56.14%
No	25	43.86%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100.00%</b>

**Elaborado Por:** Carolina Cedeño

**Fuente:** Investigación de Campo



**Gráfico 4: Sistemas y procedimientos**

**Elaborado Por:** Carolina Cedeño

**Fuente:** Investigación de campo

**Análisis.**

La opinión en cuanto a si considera que los sistemas y procedimientos son eficientes y se cumplen en el mínimo de tiempo, es media. La opinión está fragmentada, es decir hay quienes opinan que los procedimientos se hacen bien y rápido; y hay otros que opinan que no.

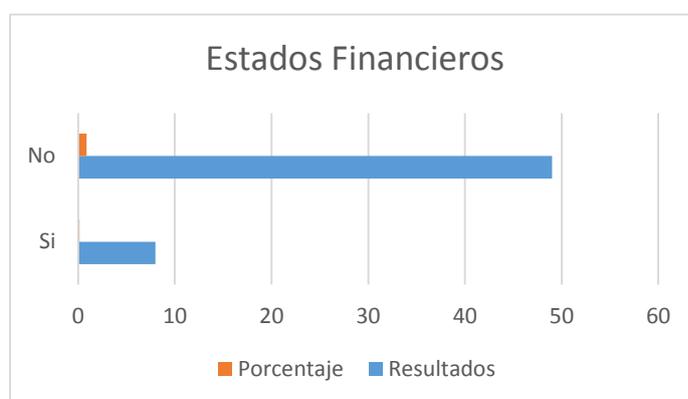
**5. ¿Se efectúan estudios periódicos de análisis e interpretación de estados financieros?**

**Tabla 5: Estados Financieros**

	RESULTADOS	%
Si	8	14.04%
No	49	85.96%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100.00%</b>

**Elaborado Por:** Carolina Cedeño

**Fuente:** Investigación de Campo



**Gráfico 5: Estados Financieros**

**Elaborado Por:** Carolina Cedeño

**Fuente:** Investigación de campo

**Análisis.**

La gran mayoría de encuestados afirman no tener conocimientos acerca de que la institución se realice un análisis de los estados financieros.

### **3.1.2 Diagnóstico**

#### **3.1.2.1 Antecedentes**

La Unidad Educativa Leonie Aviat inicio sus actividades contables en el año 2005, actualizó su RUC en Actividades de Servicios Educativos.

Para la recolección de información se accedió al sistema contable para analizar sus resultados, balance de comprobación, balance de cuentas por cobrar, balance de situación general, catálogo de cuentas, comprobante diario, conciliación bancaria, estado de resultados, flujo de caja chica, generación de anexos del SRI y libro banco.

- **Recursos disponibles:**

- **Intangibles:**

- El capital humano.

- **Tangibles:**

- Equipos de oficina

- Material de limpieza

- Inventarios

- Suministros

#### **3.1.2.2 Misión**

El trabajo de la organización se manifiesta de manera responsable, brindando un servicio de educación veraz y oportuna a los padres de familia y a los docentes un salario equitativo que cubra con sus horas laborables, las autoridades siempre están al mando para la mejor toma de decisiones en el camino a transcurrir.

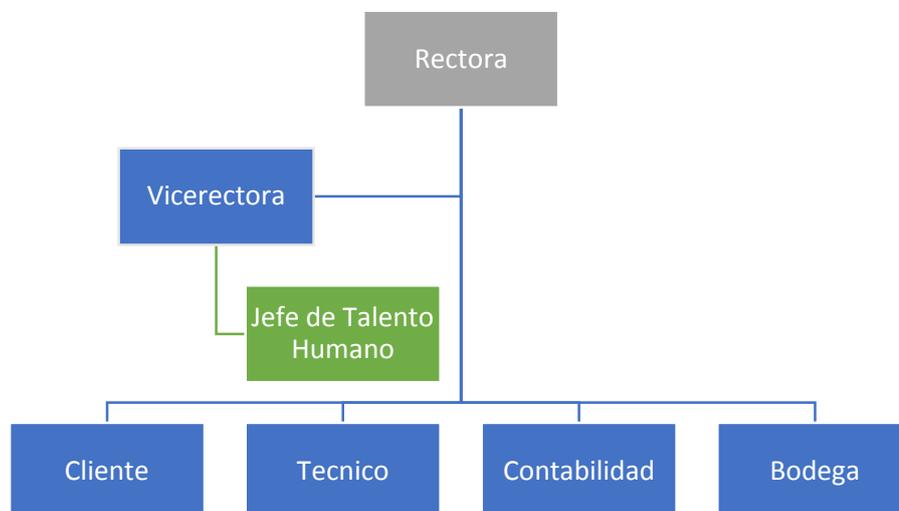
### 3.1.2.3 Visión

Tener un manual de procesos administrativos y financieros para demostrar evidencias en las auditorías internas y externas.

### 3.1.2.4 Valores

- Responsabilidad.
- Respeto.
- Sentido de pertenencia.
- Trabajo en equipo.
- Ética.
- Honestidad.

### 3.1.2.5 Estructura orgánica



**Gráfico 6: Organigrama Institucional**  
Fuente: Método de Campo

### 3.1.2.6 Análisis FODA

<b>ATRIBUTOS DE LA EMPRESA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Equipos propios	Manual de funciones
	Infraestructura con gran espacio	Manual de operaciones
	Capital propio	Desconocimiento del control interno
	Directivos comprometidos	Desconocimientos de normas y leyes
<b>DEL ATRIBUTOS DEL AMBIENTE</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Convenios internacionales	Competencias presentes
	Manual de procesos a implementar	Estabilidad Económica
		Políticas educativas

Tabla 17: Análisis FODA

Fuente: Unidad Educativa Leonie Aviat

Como se puede apreciar en la matriz, las fortalezas y oportunidades son más representativas que las debilidades y amenazas, es por ello que la empresa puede contrarrestarlas y operar de la mejor manera en el mercado, tal y como lo está haciendo en la actualidad.

### 3.1.2.7 Análisis de la evaluación de control interno

SECCIÓN	DESCRIPCIÓN	GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CONTROL INTERNO		
		SATISFACTORIO	ACEPTABLE	DÉBIL
1	El control interno relacionado a la organización y responsabilidad de la Rectora.		x	
2	El control interno relacionado a la contabilidad.			x
3	El control interno relacionado con las partidas de caja y bancos.			x
4	El control interno relacionado con los ingresos de efectivo.			x
5	El control interno relacionado con los egresos de efectivo			x
6	Los controles específicos sobre el efectivo en caja chica y otros fondos		x	
7	Los controles específicos sobre las conciliaciones bancarias.		x	
8	El control interno relacionado con las cuentas por cobrar y por pagar.			x
9	El control interno relacionado con las compras materiales eléctricos).		x	
10	El control interno relacionado con el inventario.			x
11	El control interno relacionado con los activos fijos.			x
12	El control interno relacionado con las ventas.			x
TOTAL			4	8

Tabla 18: Evaluación del control Interno  
 Elaborado Por: Carolina Cedeño  
 Fuente: Unidad Educativa Leonie Aviat.

UELA, CONTROL INTERNO: CÁLCULO DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DE CONTROL, EN EL ÁREA CONTABLE.							
Calificación %	Grado de confianza	Nivel de riesgo					
15-50	Bajo	Alto					
51-75	Mediano	Moderado					
75-95	Alto	Bajo					
<b>Símbolos:</b>							
CID	Control interno débil						
CIA	Control interno aceptable						
CIS	Control interno satisfactorio						
<b>Nivel de confianza, fórmula:</b>							
NC	=	$\frac{CIS+CIA*100}{CID}$	=	Nivel de confianza			
NC	=	$\frac{4*100}{8}$	=	50			
<b>Riesgo de control interno:</b>							
<table border="1"> <tr> <td>100-Nivel de confianza</td> <td>=</td> <td>50</td> </tr> </table>					100-Nivel de confianza	=	50
100-Nivel de confianza	=	50					
<b>Conclusión:</b>							
El grado de confianza es:		Bajo					
El nivel de riesgo es.		Alto					

Tabla 19: Nivel de confianza y riesgo de control  
 Elaborado Por: Carolina Cedeño.  
 Fuente: UELA.

Una vez realizado el respectivo cuestionario de control interno y haber seguido el proceso dado por la Flacso, para la calificación del nivel de confianza y riesgo de control, se ha determinado que para Unidad Educativa Leonie Aviat, el nivel de confianza es Baja (50%) y el nivel de riesgo de control es alto(50%).

## **3.2. Presentación y análisis de resultados “Manual de procedimientos administrativos y financieros para gestión de la UELA”**

### **3.2.1. Introducción**

Para toda empresa es importante contar con un instrumento que guíe e indique los procedimientos a seguir, tanto administrativos como contables, es por ello que “UELA.”, se verá beneficiada con este manual de procedimientos, permitiéndole así ser más eficiente y eficaz en sus operaciones.

### **3.2.2. Objetivo general**

Diseñar un manual de procedimientos administrativos y contables que sirva al personal que colabora con la empresa como guía del que hacer en sus labores diarias.

### **3.2.3. Objetivos específicos**

- Definir las funciones que realizan cada una de las áreas de la empresa.
- Establecer políticas y procedimientos contables para la empresa.

### **3.2.4. Alcance**

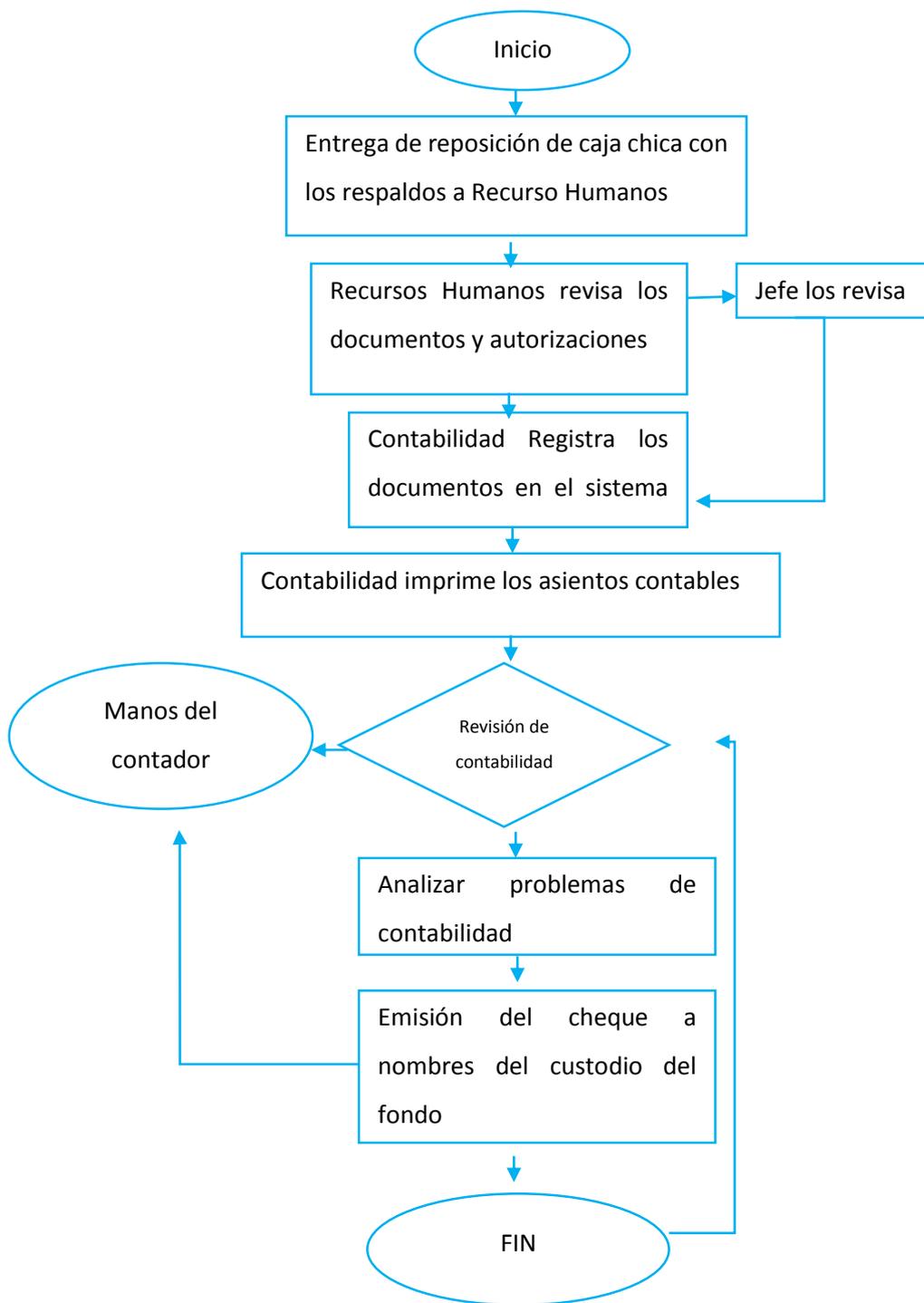
El presente manual de procedimientos administrativos y contables será útil para el área administrativa y financiera de la Unidad Educativa Leonie Aviat. Deberá tener una actualización periódica según las necesidades que tenga la empresa. Al poner en práctica el presente manual se verán optimizados los tiempos en cada uno de los procesos a llevarse a cabo.

### **3.2.5. Procedimientos administrativos, descripción de las funciones a realizar por cada área de trabajo**

### 3.2.5.1. Caja Chica

<b>DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO DE CAJA CHICA</b>		
<b>No.</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	Custodio de Caja Chica	Para cada reembolso solicitado se entregará a Recursos Humanos el Pedido de Reposición de Caja Chica en el que se listarán los gastos efectuados y se adjuntarán los debidos soportes, previamente sellados con la palabra cancelado.
2	Recursos Humanos	Al momento de recibir los soportes, recursos humanos revisará los valores que han sido cancelados considerando que se encuentren bien sustentados y con las aprobaciones requeridas.
3	Contabilidad	Luego de la revisión, se entregará el Pedido de Reposición de Caja Chica al departamento de contabilidad, adjuntando todos los documentos de respaldo, el departamento de contabilidad registrará los gastos correspondientes a la reposición de caja chica en el sistema contable.
4	Contabilidad	Una vez contabilizada la factura se imprime el asiento contable, adjuntándolo a la reposición de caja.
5	Contabilidad	El contador chequea la contabilización y firma el revisado en el registro contable.
8	Recursos Humanos	Recursos Humanos realizará el reembolso del valor respectivo, emitiendo un cheque, el mismo que saldrá siempre a nombre de la persona encargada del fondo.

**Tabla 20: Procedimiento de Caja Chica**  
Fuente: Carolina Cedeño



**Gráfico 7: Flujo grama de Caja Chica**  
**Fuente: Carolina Cedeño**

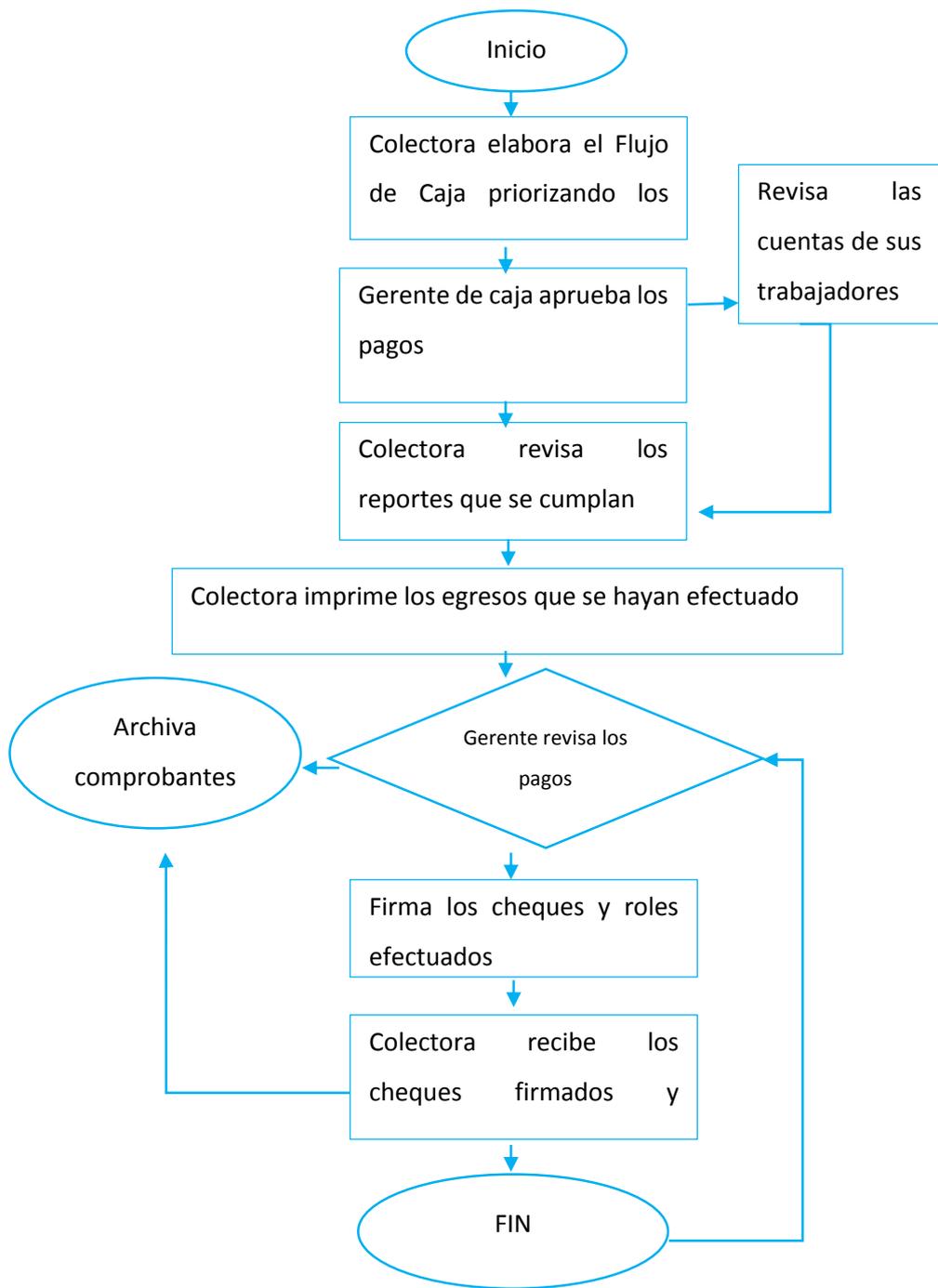
### 3.2.5.2 Gestión de Pagos

<b>DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO : GESTION DE PAGOS</b>		
<b>No.</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	Recursos Humanos	<p>Elabora el flujo de caja priorizando los pagos de acuerdo a:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Obligaciones con el IESS: Considerando que se debe pagar hasta el 15 de cada mes los aportes patronales y personales.</li><li>2. Obligaciones con el SRI: Se debe cancelar el IVA y retenciones hasta el 22 de cada mes, el Impuesto a la Renta hasta el 22 de abril de cada año, de acuerdo a los plazos establecidos por el SRI.</li><li>3. Servicios públicos: Se cancelará los servicios básicos de agua, luz y teléfono, dentro las fechas establecidas en cada una de las planillas.</li><li>4. Proveedores de materia prima Se deberá pagar oportunamente a los proveedores de materia prima del exterior, evitando retrasos en la provisión del material.</li></ol>

		<p>5. Sueldo y salarios del personal</p> <p>Los pagos al personal se realizan mensualmente, considerándose la última semana de cada mes.</p> <p>6. Proveedores en general:</p> <p>Los pagos se hacen al vencimiento de las facturas, con la mayoría de proveedores se tiene un crédito de 30 días, una menor cantidad a 45 días y pocos casos 60 y 90 días.</p>
2	Gerente Financiero	Analiza el flujo de caja, para luego aprobar e iniciar con el proceso de pagos.
3	Recursos Humamos	De acuerdo al flujo de caja aprobado, elabora los comprobantes de egreso, registrándolos en el sistema Contable.  Verificando que los documentos para el pago estén debidamente contabilizados y soportados, de acuerdo a los requisitos establecidos en el procedimiento de cuentas por pagar.
4	Colectora	Imprime tanto los comprobantes de egreso como los Cheques, adjuntando las facturas o documentos de soporte y firma el elaborado en los comprobantes de egreso.
5	Gerente Financiero	Revisa los comprobantes de egreso y los soportes de las obligaciones que la empresa cancelará y procede a firmar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• el cheque y el aprobado en el comprobante de egreso</li> </ul>

6	Gerente General	Autoriza el pago y procede a firmar el cheque.
7	Colectora	Recibe los comprobantes de egreso y cheques firmados con las dos firmas autorizadas, los mismos que estarán bajo su custodia.
8	Colectora	Los pagos por otros conceptos, según el caso, deberá coordinar con el mensajero el envío del cheque para la cancelación respectiva.
9	Colectora	Archiva los comprobantes de egreso de bancos y los soportes en las carpetas correspondientes.

**Tabla 21: Gestión de Pagos**  
**Fuente: Carolina Cedeño**



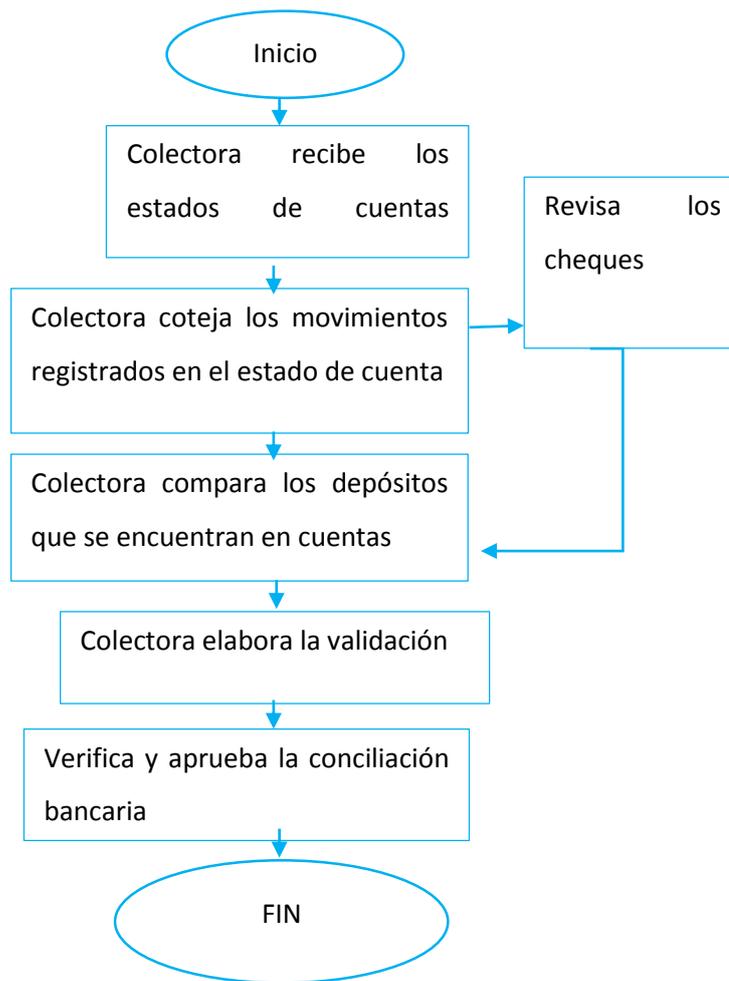
**Gráfico 8: Flujo grama de Gestión de Pagos**  
**Fuente: Carolina Cedeño**

### 3.2.5.3 Conciliación Bancaria

<b>DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO : CONCILIACION BANCARIA</b>		
<b>No.</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	Colectora	Recibe mensualmente los Estados de Cuenta emitidos por las instituciones bancarias con las que trabaja la empresa.
2	Colectora	<p>Coteja los movimientos registrados en el Estado de Cuenta bancario contra los registros contabilizados por la empresa en el sistema contable, identificando las diferencias existentes.</p> <p>Revisando cada cheque cancelado por el banco con los correspondientes registros contables del mes y con el detalle de cheques girados y no cobrados de la conciliación del mes anterior, realizando un detalle de los cheques girados y no cobrados del mes en curso, de los cuales se llevará un control hasta que se hagan efectivos.</p> <p>Seguidamente compara los depósitos que se encuentran en el Estado de Cuenta con los registrados contablemente, los depósitos que no estén registrados al momento por el banco, corresponderán a los depósitos en tránsito del mes en curso, realizando un detalle de los mismos.</p>

3	Colectora	<p>Procede a elaborar el documento que avala la Conciliación Bancaria.</p> <p>Partiendo del saldo del Estado de Cuenta bancario, procedemos a reducir el monto total de cheques girados y no cobrados del mes en curso y se deberá agregar el valor total de depósitos en tránsito, llegando así al saldo contable.</p> <p style="text-align: center;">Saldo estado de cuenta del banco</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cheques girados y no cobrados</li> <li>+ Depósitos en tránsito</li> <li>= Saldo en libros</li> </ul>
4	Gerente Financiero	Verifica y aprueba la conciliación bancaria.

**Tabla 22: Conciliación Bancaria**  
**Fuente: Carolina Cedeño**



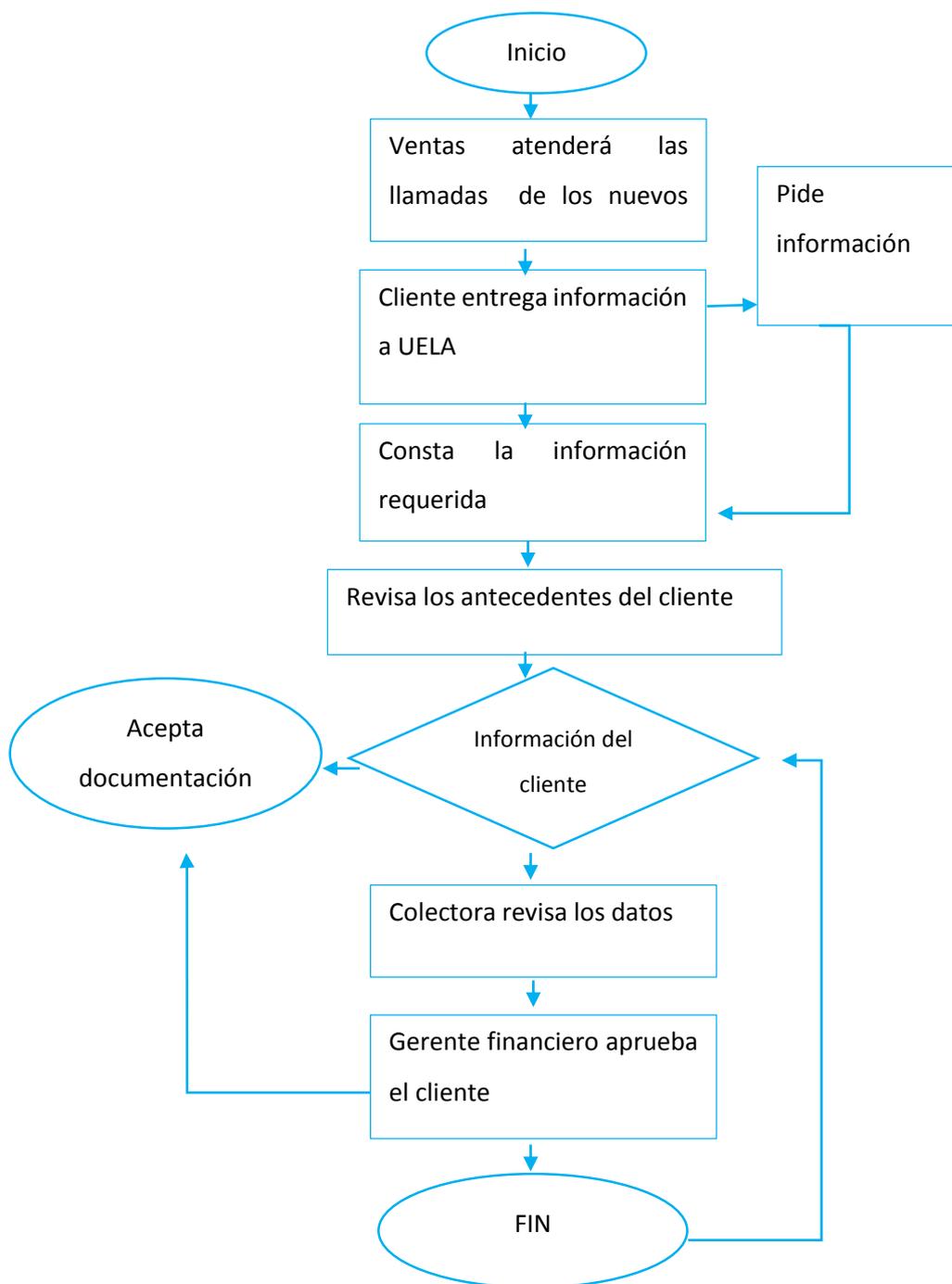
**Gráfico 9: Conciliación Bancaria**  
**Fuente: Carolina Cedeño**

### 3.2.5.4 Cuentas por Cobrar

#### **DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO : CUENTAS POR COBRAR**

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Inscripciones	<p>Atenderá las llamadas de las personas interesadas en ser clientes de la institución, informando que los tres primeros meses las ventas deberán ser al contado y solicitando la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfil del solicitante <ul style="list-style-type: none"> <li>Ruc / C.I.</li> <li>Razón Social / Nombre</li> <li>Contacto</li> <li>Dirección</li> <li>Teléfono</li> </ul> </li> <li>- Certificados Bancarios</li> <li>- Estados Financieros</li> </ul>
2	Cliente	Deberá entregar la información solicitada por la institución.
3	Inscripciones	Revisará y constatará la información y entregará la información a Secretaria, incluyendo sus observaciones.

Tabla 23: Cuentas por Cobrar  
Fuente: Carolina Cedeño



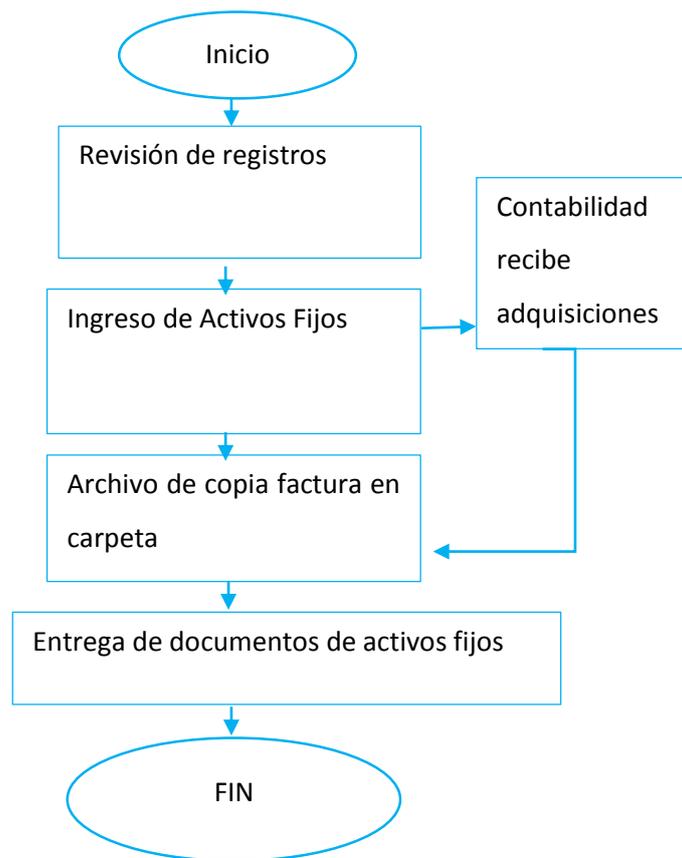
**Gráfico 10: Cuentas por Cobrar**  
**Fuente: Carolina Cedeño**

### 3.2.5.5 Activos Fijos

<b><u>DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO</u></b>		
<b>No.</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	Contabilidad	Recibe del Departamento de Adquisiciones las facturas de los activos fijos adquiridos durante el mes en curso.
2	Contabilidad	<p>Seguidamente se revisará y registrará la factura de acuerdo al procedimiento de cuenta por pagar.</p> <p>Adicionalmente se deberá constatar que la orden de compra tenga las siguientes autorizaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de adquisiciones</li> <li>• Gerente financiero</li> </ul>
3	Contabilidad	Luego de la revisión y registro de la factura, el departamento de contabilidad registrará el activo fijo en el módulo de apertura de activos fijos del sistema informático contable.
4	Contabilidad, Personal designado	<p>El personal designado realizará conjuntamente el inventario de activos fijos, cotejando las existencias físicas reales contra los saldos del reporte generado para la toma física, extraído del sistema.</p> <p>Verificando la presencia física del activo fijo, la descripción del activo y todos los datos que identifican al mismo; su estado de conservación y condiciones de seguridad, el departamento y unidad donde se encuentra ubicado.</p>

5	Contabilidad, Personal designado	<p>En el caso de que surja alguna diferencia, inicialmente se constatará realizando una nueva verificación y consultado con el personal del área, si dicha diferencia se ratifica, se deberá notificar al jefe del área y al contador general, analizando y determinando las causas que originaron el faltante o sobrante.</p> <p>Al finalizar el inventario, el contador general indicará al asistente contable como se procederá para el ajuste del faltante o sobrante según el caso, informándole adicionalmente al gerente financiero.</p>
6	Contabilidad, Personal designado	<p>Una vez concluido el inventario, contabilidad realizará el informe del inventario físico, el mismo que deberán firmar todos los participantes, adjuntado el reporte utilizado para la toma física</p>
7	Contabilidad	<p>Registra contablemente si existiese algún ajuste del inventario físico, ya sean faltantes o sobrantes, adjuntado los soportes correspondientes, de acuerdo a las disposiciones del contador general o gerente financiero.</p>
8	Contabilidad	<p>Archiva el informe del inventario adjuntado el reporte generado en el sistema contable correspondiente al detalle de activos fijos utilizado en el conteo físico, archivando además el asiento contable del ajuste del inventario si existiese.</p>

**Tabla 24: Activos Fijos**  
Fuente: Carolina Cedeño

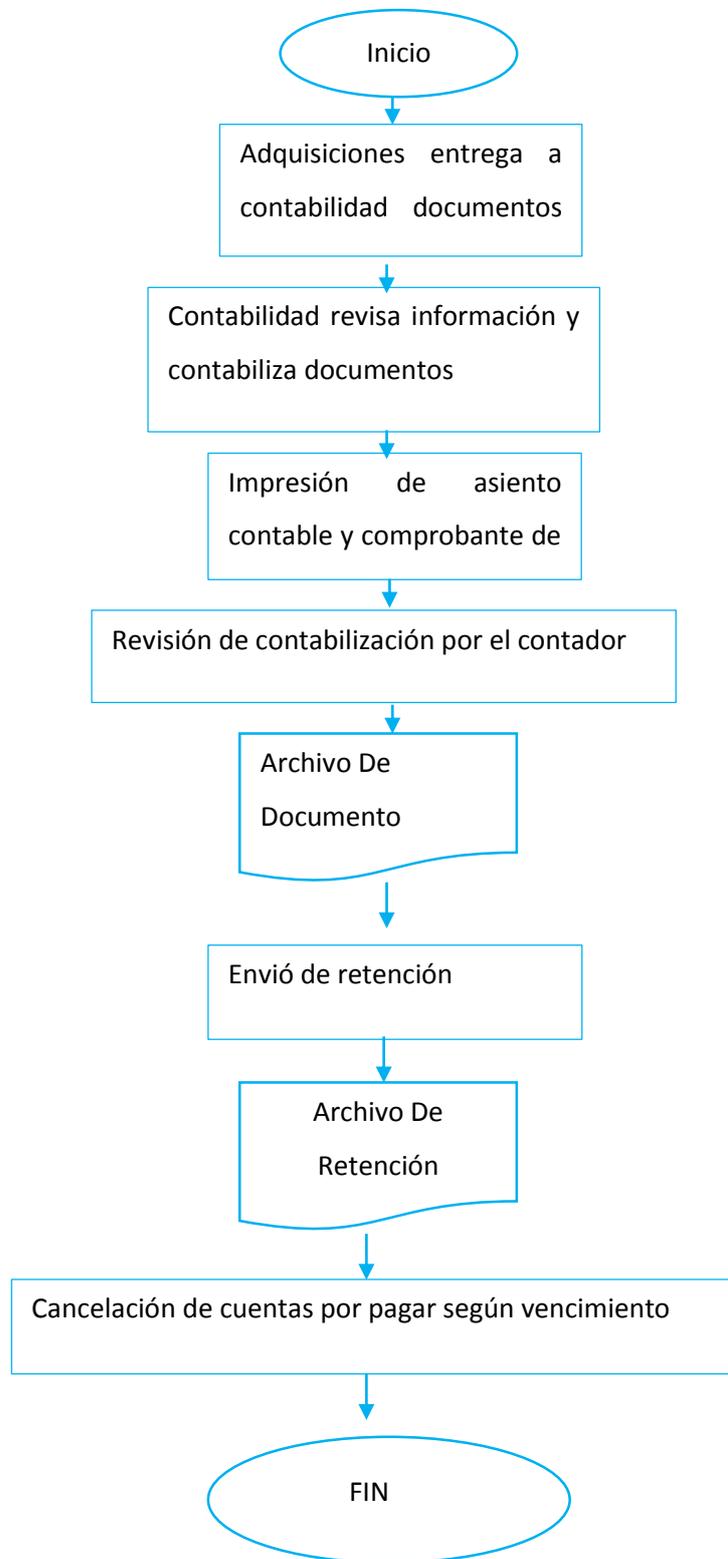


**Gráfico 11: Activos Fijos**  
**Fuente: Carolina Cedeño**

### 3.2.5.6 Cuentas por Pagar

<b>DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO</b>		
<b>No.</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	Adquisiciones	El departamento de adquisiciones entrega al departamento de contabilidad las facturas de servicios o compras realizadas, mediante un registro en el que se listan las facturas utilizando el siguiente formato:
2	Contabilidad	<p>El Departamento de Contabilidad al recibir las facturas deberá verificar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La fecha de la factura, la misma que debe estar dentro del mes en curso, una vez terminado el mes se recibirá facturas únicamente hasta el segundo día del mes siguiente.</li> <li>• Las facturas deben tener los requisitos establecidos por el régimen de facturación emitido por el SRI.</li> <li>• La fecha de caducidad de las facturas con el número de autorización del SRI debe estar vigente.</li> <li>• Los valores registrados en las facturas deben ser aritméticamente correctos.</li> </ul>

Tabla 25: Cuentas por Pagar  
Fuente: Carolina Cedeño

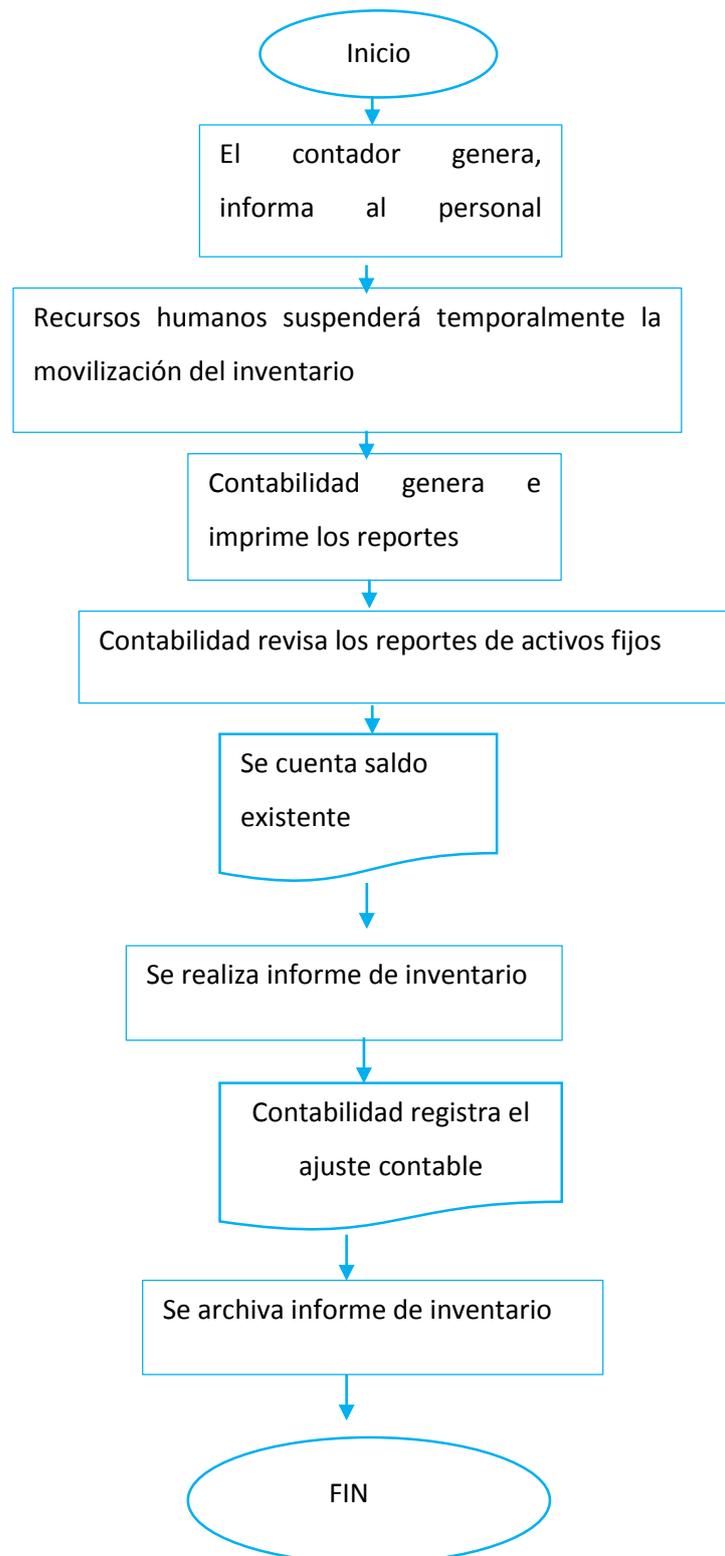


**Gráfico 12: Cuentas por Pagar**  
**Fuente: Carolina Cedeño**

### 3.2.5.7 Inventarios Físicos

<b><u>DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO</u></b>		
<b>No.</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	Contabilidad	El Contador General informará vía mail a todo el personal involucrado, el cronograma de trabajo, especificando la fecha y la hora en las cuales se realizará el conteo físico, incluyendo el personal a cargo del mismo.
2	Inventario	Suspenderá temporalmente (durante el conteo físico) la movilización tanto interna como externa de los inventarios,
3	Contabilidad	<p>Genera e imprime los reportes con la información registrada en el sistema contable, con los saldos de los inventarios de materias primas, materiales y suministros, producción en proceso y producto terminado, cortados al último día del mes del cual se realizará el inventario.</p> <p>Reparte las hojas de los reportes para el inventario a las personas que realizarán el conteo físico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una copia será para el personal designado de inventario.</li> <li>• Una copia para el personal designado del departamento de contabilidad (asistentes contables)</li> <li>• Una copia para el personal designado de auditora externa, el personal de auditoría participará en el inventario una vez al año, usualmente en diciembre, según se coordine con la gerencia financiera.</li> </ul>

Tabla 26: Inventarios Físicos  
Fuente: Carolina Cedeño



**Gráfico 13: Inventarios Físicos**  
**Fuente: Carolina Cedeño**

	<b>Caracterización del Proceso de Gestión Administrativa y Financiera de la Unidad Educativa Leonie Aviat</b>				<b>Código</b>	13H02462
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>					<b>RESPONSABLE</b>	
Apoyar y controlar la gestión financiera y administrativa de la U.E Leonie Aviat, la equitativa distribución de los recursos para promover la transparencia y el efectivo cumplimiento de los objetivos de nuestra Institución					LIDER DEL PROCESO	
<b>ALCANCE</b>	Inicia	Planificación del Proceso				
	Termina	Medición, Análisis y Mejora				
<b>INTERACCIÓN CON OTROS PROCESOS</b>						
<b>EMISOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>		<b>RESPONSABLE</b>	<b>SALIDA</b>	<b>RECEPTOR</b>
Direccionamiento Estratégico  Estado	Normatividad  Plan de Desarrollo Institucional  Presupuesto Institucional aprobado  Política de calidad	Elaboración del Plan de Acción  Identificación de Necesidades		Líder del Proceso	Plan de acción elaborado  Solicitud de personal, bienes, equipos e insumos	Direccionamiento Estratégico – Planeación  Gestión del Talento Humano Gestión  Adquisición de Bienes y Servicios
Sistema Integrado de Gestión	Manual de Procedimientos y Operaciones  “Planificación, Control y Seguimiento al Sistema	Revisión de su pertinencia y/o actualización			Documentos revisados y/o actualizados	Sistema Integrado de Gestión

EMISOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	RECEPTOR
Estudiantes	Solicitud de Financiación de Matricula	Estudio de aprobación de la Financiación	Líder del Proceso	Financiación Aprobada	Estudiantes
	Solicitud de Reembolso de Matricula	Verificación de la solicitud de reembolso Autorización del trámite para pago de reembolso	Líder del Proceso Técnico Administrativo	Solicitud de disponibilidad presupuestal	Gestión Presupuestal y Contable
Gestión Presupuestal y Contable	disponibilidad presupuestal y registros presupuestal elaborados	Verificación de documentos soporte Autorización de Pago	Líder del Proceso Técnico Administrativo	Cuenta por pagar aprobada	Proceso de Pagaduría y Tesorería
Gestión Académica	Calendario Académico para liquidación de matrícula financiera	Parametrización del aplicativo Asignación de Descuentos Pruebas de liquidación	Líder del Proceso Profesional y Técnico de Liquidación de Matriculas	Publicación de la liquidación de matrícula financiera	Estudiantes

EMISOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	RECEPTOR
Gestión de Recursos Físicos y Apoyo Logístico	Solicitud de autorización de combustible	Verificación de la solicitud Autorización	Líder del Proceso  Técnico Administrativo	Solicitud de disponibilidad presupuestal	Gestión Presupuestal y Contable
Personal directivo	Solicitud de autorización de línea celular			Relación para pago de líneas de celular	Gestión de Pagaduría y Tesorería
Gestión Presupuestal y Contable	Disponibilidad presupuestal y registros presupuestal elaborados	Verificación de documentos soporte  Autorización de Pago	Líder del Proceso  Técnico Administrativo	Cuenta por pagar aprobada	Proceso de Pagaduría y Tesorería
Rectoría	Viáticos autorizados	Liquidación de viáticos	Técnico Administrativo	Solicitud de disponibilidad presupuestal	Gestión Presupuestal y Contable
Gestión Presupuestal y Contable	Disponibilidad presupuestal, registros presupuestal y Orden de Pago elaborados	Elaboración de Resolución y legalización mediante la firma	Líder del Proceso  Técnico Administrativo	Resolución y soportes de la cuenta para pago	Proceso de Pagaduría y Tesorería
Líder del proceso, OPS	Constancias de cumplimientos y cuentas de cobro	Recepción y verificación de los documentos	Líder del Proceso  Técnico de Nómina	Relación de Pagos	Presupuesto y Pagaduría
Rectoría	Autorización de tiquetes aéreos y reservas de hotel	Establecen contacto con la agencia de viajes y los hoteles para la solicitud de	Asistente Administrativo	Solicitud de disponibilidad presupuestal	Gestión Presupuestal y Contable

Alta Dirección	Autorización de contratación de OPS	Verificación de la documentación Ingreso de datos al sistema Elaboración, perfeccionamiento del contrato	Asistente Administrativo	Contrato elaborado	
----------------	-------------------------------------	--	--------------------------	--------------------	--

EMISOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	RECEPTOR
Gestión del Talento Humano	Solicitud de necesidades de capacitación, inducción, entrenamiento, bienestar social	Identificación de necesidades	Líder del Proceso	Solicitud de necesidades de capacitación, inducción, entrenamiento, bienestar social	Gestión del Talento Humano
Infraestructura y Logística	Necesidades de mantenimiento de equipos e infraestructura	.Análisis de necesidades de infraestructura y mantenimiento de equipos		Solicitud de requerimientos	Infraestructura y Logística
Gestión Documental	Directrices de la documentación	Aplicación de las directrices documentales  Revisión, análisis de la gestión documental en el Proceso		Solicitud para inclusión o eliminación de documentos en las Tablas de Retención	Gestión Documental
Administración del SIG		Ejecución de los documentos exigidos por la norma  "Planificación, Control y Seguimiento al SIG"  Medición de indicadores  Toma de acciones de mejora continua	Líder del Proceso	Documentación actualizada  "Actas de Reunión"  Informes acorde a las fechas establecidas	Administración del SIG

EMISOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	RECEPTOR
Administración del SIG	Plan de Auditorías Internas	Ejecución de Auditorías	Líder del Proceso	Informes de Auditorías	Control Interno
Control Interno	Solicitud de Planes de mejoramiento producto de auditorías	Elaboración del plan de mejoramiento		Plan de mejoramiento aprobado	
EMISOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	RECEPTOR
Administración del SIG Control Interno	Solicitud de informes de avance	Ejecución de acciones correctivas y preventivas	Líder del Proceso	Control y seguimiento a la efectividad de las acciones correctivas y	Administración del SIG Control Interno
	Instrumento para identificación de riesgos (Mapa de riesgos del proceso)	Seguimiento y control a los riesgos Identificados y valorados		Riesgos actualizados y controlados	

**Tabla 27: Gestión Administrativa y Financiera**  
**Fuente: Carolina Cedeño**

CRITERIOS DE SEGUIMIENTOS Y CONTROL					
	QUE SE CONTROLA	COMO SE CONTROLA	QUIEN LO CONTROLA	FRECUENCIA DEL CONTROL	REGISTRO DEL CONTROL
Control en las entradas	Calendario Académico para liquidación de matrícula financiera	Teniendo en cuenta los criterios establecidos en: Reglamento académico Calendario académico Normatividad interna y externa aplicable Parametrización del aplicativo	Líder del proceso	semestral	Copias de seguridad
	Solicitud de reembolsos	Verificación de la solicitud	Líder del proceso	Permanente	Reembolso
	Solicitud de financiación de matrícula financiera	Financiación de Matrícula Financiera	Líder del Proceso	Semestral	Solicitud de Financiación de Matrícula Financiera y Compromiso de Pago
Controles en las actividades	Estudio de aprobación de la Financiación	Financiación de la Matrícula Financiera y Aprobación Financiación	Líder del proceso	Semestral	Solicitud de Financiación de Matrícula Financiera y Compromiso de Pago

CRITERIOS DE SEGUIMIENTOS Y CONTROL					
	QUE SE CONTROLA	COMO SE CONTROLA	QUIEN LO CONTROLA	FRECUENCIA DEL CONTROL	REGISTRO DEL CONTROL
	Liquidación de viáticos	Con la autorización de viáticos Normatividad vigente	Líder del proceso	Permanente	Correo electrónico de autorización.
Controles a las salidas	Cuentas por pagar aprobadas	Entrega de cuentas al proceso de Pagaduría descritas en el libro radicado donde se relacionan los soportes	Líder del proceso	Permanente	Libro radicado
	Solicitud de disponibilidad presupuestal	Solicitud registrada en el libro radicado para entrega al Proceso de Presupuesto	Líder del proceso	Permanente	Libro radicado

Tabla 28: Criterios de Seguimiento y Control  
Fuente: Carolina Cedeño

**a. Presentación y análisis de resultados.**

	<b>UNIDAD EDUCATIVA LEONIE AVIAT</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<p>Abreviaturas: “Unidad Educativa Leonie Aviat”</p> <p>AG: Asamblea General</p> <p>CG: Contador General</p> <p>AC: Auxiliar Contable</p> <p>TE: Tesorero</p> <p>PTE: Presidente</p> <p>Cod: Código del cargo.</p> <p>Dpto. Departamento al que pertenece el cargo.</p> <p>DIR: Directivo.</p> <p>ADM: Administrativo</p> <p>SEC: Secretaria.</p> <p>COM: Comisiones</p> <p>FIN: Financiero</p> <p>GUARD: Guardalmacén.</p>	

Fuente: Unidad Educativa Leonie Aviar

Elaborado por: Carolina Cedeño

	<b>UNIDAD EDUCATIVA LEONIE AVIAT</b>	<b>CODIGO:</b> 13H02462
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Dpto.: Directivo</b>
<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>Denominación del cargo:</b> Asamblea General</li> <li>❖ <b>Departamento:</b> Directivo</li> <li>❖ <b>Supervisión Ejercida:</b> Directorio</li> <li>❖ <b>Supervisión recibida:</b> Junta General</li> </ul>		
<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Es el máximo organismo de la Institución y tiene como objetivo principal vigilar el cumplimiento de las resoluciones de la misma.</li> </ul>		
<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elegir cada cuatro años de entre sus miembros por votación secreta o pública: Un Presidente, un Vicepresidente, un Tesorero y tres Vocales principales con sus respectivos suplentes, que serán proclamados y posesionados en sus cargos por el presidente de la asamblea, el secretario será nombrado por el Directorio.</li> <li>➤ Estudiar, aprobar y aplicar el Estatuto y Reglamentos Internos con los que funcionará la Unidad Educativa Leonie Aviat;</li> <li>➤ Conocer, aprobar o rechazar, total o parcialmente el informe de labores del Directorio;</li> <li>➤ Resolver sobre el incumplimiento de los miembros del Directorio y las Comisiones creadas y sancionarlo de acuerdo al presente estatuto y reglamentos internos del mismo que en ningún caso contrariarán las disposiciones constitucionales y legales.</li> <li>➤ Reformar el Estatuto y someterlo a la aprobación de la Unidad Educativa.</li> <li>➤ Aprobar el plan anual de competencias elaborado por el Directorio en coordinación con los Planes y programas aprobados por la Unidad Educativa</li> <li>➤ Ratificar las subrogaciones que se produjeren en el directorio, por vacantes temporales o definitivas.</li> <li>➤ Aprobar las actas de las sesiones de la Asamblea General anterior;</li> <li>➤ Llenar las vacantes que se produjeren en el Directorio hasta la culminación del periodo para el que fueron elegidos.</li> <li>➤ Conocer y resolver las apelaciones que le correspondieren, y</li> <li>➤ Las demás que se despendieren del presente estatuto.</li> </ul>		

## PERFIL PROFESIONAL

### **FORMACIÓN:**

- Título profesional a nivel superior en Administración Contable
- Conocimientos sólidos de administración y gerencia

### **EXPERIENCIA:**

- Tres años en cargos similares.

### **HABILIDADES:**

- Capacidad para tomar decisiones.
- Liderazgo.
- Iniciativa y capacidad de organización, planificación.
- Facilidad para trabajar en equipo.
- Relaciones interpersonales.

Fuente: Unidad Educativa Leonie Aviar

Elaborado por: Carolina Cedeño

	<b>UNIDAD EDUCATIVA LEONIE AVIAT</b>	<b>CODIGO:</b> 13H02462
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Dpto.: Directivo</b>
<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>Denominación del cargo:</b> Directorio</li> <li>❖ <b>Departamento:</b> Directivo</li> <li>❖ <b>Supervisión Ejercida:</b> Presidente</li> <li>❖ <b>Supervisión recibida:</b> Asamblea General</li> </ul>		
<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ejecuta las actividades de la Institución.</li> </ul>		
<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ejecutar las resoluciones y acuerdos de la Asamblea General, cumplir y hacer cumplir el presente Estatuto y sus Reglamentos, con la obligación de informar a la próxima Asamblea General;</li> <li>➤ Cumplir y hacer cumplir las funciones que corresponde a la Unidad Educativa de acuerdo al presente Estatuto y sus reglamentos.</li> <li>➤ Supervisar las actuaciones, la organización y funcionamiento de los Comités o Comisiones, que se les hubiere encargado el cumplimiento de cualquier actividad en los cantones y colegios de la provincia;</li> <li>➤ Llevar el registro contable de los estudiantes</li> <li>➤ Elaborar el presupuesto anual</li> <li>➤ Designar las Comisiones permanentes u ocasionales;</li> <li>➤ Presentar a la Asamblea General el informe anual de labores, como también las sugerencias y recomendaciones que se juzguen pertinentes para la buena marcha de la Institución;</li> <li>➤ Supervisar y asesorar de las a las Comisiones que se crearen para asegurar el fiel cumplimiento de las funciones a ellas encomendadas;</li> <li>➤ Conocer y resolver las apelaciones que le correspondieren;</li> <li>➤ Llenar interinamente las vacantes que se presenten en el directorio;</li> <li>➤ Elaborar su reglamento interno de funcionamiento, mismo que no contrariará al presente estatuto.</li> <li>➤ Establecer un estímulo para los miembros del directorio que asistan a las reuniones ordinarias y representaciones, siempre que exista disponibilidad presupuestaria, como viáticos y movilización para un mejor apoyo y trabajo en bien del deporte estudiantil. De ser pertinente, igual tratamiento se dará a las comisiones técnicas que se crearan.</li> <li>➤ Previa existencia de disponibilidad presupuestaria, realizar la contratación del personal que requiera para el mejor funcionamiento de la Institución; y,</li> <li>➤ Las demás atribuciones que señale el Estatuto, Reglamentos, y la Asamblea General.</li> </ul>		

<b>PERFIL PROFESIONAL</b>
<b>FORMACIÓN:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Título profesional a nivel superior en Administración y Gerencia</li><li>➤ Conocimientos sólidos de administración y financiamiento contable</li></ul> <b>EXPERIENCIA:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Tres años en cargos similares.</li></ul> <b>HABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Capacidad para tomar decisiones.</li><li>➤ Liderazgo.</li><li>➤ Iniciativa y capacidad de organización, planificación.</li><li>➤ Facilidad para trabajar en equipo.</li><li>➤ Relaciones interpersonales.</li><li>➤ Conocimientos en formulación y evaluación de proyectos.</li></ul>








Fuente: Unidad Educativa Leonie Aviat

Elaborado por: Carolina Cedeño

	<b>Unidad Educativa Leonie Aviat</b>	<b>CODIGO:</b> 13H02462
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Dpto.: Directivo</b>
<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>		
<b>Denominación del cargo:</b> Presidencia <b>Departamento:</b> Directivo <b>Supervisión Ejercida:</b> Vicepresidencia. <b>Supervisión recibida:</b> Rectora de la Institución		
<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ejercerá la representación legal, judicial y extra judicial, cuando se encuentre subrogando al Presidente, con iguales atribuciones que este.</li> </ul>		
<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ En caso de ausencia temporal o definitiva del presidente lo subrogará hasta la reintegración del mismo o hasta cuando concluya el período para el cual fue elegido.</li> <li>➤ Presidirá y coordinará todas las comisiones Técnicas del Deporte Estudiantil.</li> </ul>		
<b>PERFIL PROFESIONAL</b>		
<b>FORMACIÓN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Título profesional a nivel superior en Administración, y Finanzas de empresas, Contabilidad.</li> <li>➤ Conocimientos sólidos de administración deportiva, planificación y evaluación de proyectos.</li> </ul>		
<b>EXPERIENCIA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tres años en cargos similares.</li> </ul>		
<b>HABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacidad para tomar decisiones.</li> <li>➤ Liderazgo.</li> <li>➤ Iniciativa y capacidad de organización.</li> <li>➤ Facilidad para trabajar en equipo.</li> <li>➤ Relaciones interpersonales.</li> </ul>		

Fuente: Unidad Educativa Leonie Aviat

Elaborado por: Carolina Cedeño

	<b>Unidad Educativa Leonie Aviat</b>	<b>CODIGO:</b> 13H02462
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Dpto.:</b> Vicepresidencia
<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>		
<b>Denominación del cargo:</b> Vicepresidencia <b>Departamento:</b> Directivo <b>Supervisión Ejercida:</b> Presidencia <b>Supervisión recibida:</b> Directorio		
<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ejercerá la representación legal, judicial y extra judicial, cuando se encuentre subrogando al Presidente, con iguales atribuciones que este.</li> </ul>		
<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ En caso de ausencia temporal o definitiva del presidente lo subrogará hasta la reintegración del mismo o hasta cuando concluya el período para el cual fue elegido.</li> <li>➤ Presidirá y coordinará todas las comisiones Técnicas de Auditoría</li> </ul>		
<b>PERFIL PROFESIONAL</b>		
<b>FORMACIÓN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Título profesional a nivel superior en Administración, Contabilidad.</li> <li>➤ Conocimientos sólidos de administración, planificación y evaluación de proyectos.</li> </ul>		
<b>EXPERIENCIA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tres años en cargos similares.</li> </ul>		
<b>HABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacidad para tomar decisiones.</li> <li>➤ Liderazgo.</li> <li>➤ Iniciativa y capacidad de organización.</li> <li>➤ Facilidad para trabajar en equipo.</li> <li>➤ Relaciones interpersonales.</li> </ul>		

Fuente: Unidad Educativa Leonie Aviat

Elaborado por: Carolina Cedeño

	<b>Unidad Educativa Leonie Aviat</b>	<b>CODIGO:</b> 13H02462
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Dpto.: Secretaría</b>

**RESPONSABILIDADES DEL CARGO**

**Denominación del cargo:** Secretaría

**Departamento:** Administrativo

**Supervisión Ejercida:** Ninguna

**Supervisión recibida:** Presidente

**OBJETIVOS DEL CARGO**

- Administra y actualiza los archivos y correspondencia de la Entidad.

**RESPONSABILIDADES DEL CARGO**

- Llevar las actas y ejercer las Secretarías de las Asambleas Generales y de las Sesiones de Directorio;
- Tener a su cargo y custodiar el archivo de la Unidad Educativa Leonie Aviat
- Llevar las estadísticas de los ingresos y egresos de la Unidad Educativa Leonie Aviat
- Previa disposición del Presidente convocar a sesiones del Directorio;
- Los demás que la asamblea, el directorio, este estatuto y reglamentos los señalen.

**PERFIL PROFESIONAL**

**FORMACIÓN:**

- Título profesional a nivel superior en Secretariado

**EXPERIENCIA:**

- Dos años en cargos similares.

**HABILIDADES:**

- Facilidad de palabra.
- Control adecuado de archivos.
- Buena relaciones interpersonales.

Fuente: Unidad Educativa Leonie Aviat

Elaborado por: Carolina Cedeño

	<b>Unidad Educativa Leonie Aviat</b>	<b>CODIGO:</b> 13H02462
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Dpto.: Contabilidad</b>
<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>		
<p><b>Denominación del cargo:</b> Contador General</p> <p><b>Departamento:</b> Contabilidad</p> <p><b>Supervisión Ejercida:</b> Auxiliar Contable</p> <p><b>Supervisión recibida:</b> Presidente</p>		
<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Velar que se cumplan los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.</li> </ul>		
<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Presentar informes contables.</li> <li>➤ Elaborar Estados Financieros.</li> <li>➤ Verificar el correcto ingreso de los registros contables.</li> <li>➤ Revisar que los cheques a ser firmados tengan su respaldo respectivo.</li> </ul>		
<b>PERFIL PROFESIONAL</b>		
<b>FORMACIÓN</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Título profesional a nivel superior en Contabilidad y Auditoría.</li> </ul>		
<b>EXPERIENCIA:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dos tres años en cargos similares.</li> </ul>		
<b>HABILIDADES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Poder en la toma de decisiones.</li> <li>➤ Capacidad para cumplir eficazmente las actividades del cargo encomendado.</li> <li>➤ Buenos principios éticos y morales.</li> <li>➤ Buena relaciones interpersonales.</li> </ul>		

Fuente: Unidad Educativa Leonie Aviat

Elaborado por: Carolina Cedeño

## **CAPÍTULO 4**

### **DISCUSIÓN**

#### **4.1 Conclusiones**

Toda empresa para que pueda ser exitosa y obtener ganancias y perdurar por un largo tiempo deben estar muy bien estructuradas y tener bases sólidas de procedimientos administrativos y financieros en todos los departamentos que la conformen, y el personal de la empresa debe estar capacitado y dispuesto a cumplirlos para el logro de los objetivos.

El análisis financiero a través de razones financieras, se deben tener los criterios y las bases suficientes para tomar las decisiones que mejor le convengan a la empresa, aquellas que ayuden a mantener los recursos obtenidos anteriormente y adquirir nuevos que garanticen el beneficio económico futuro.

A través del manual de procedimientos financieros en el área contable permitirá obtener información real y a tiempo de las transacciones que se realizan diariamente, de tal manera que la empresa adquiere mayor eficiencia en el desarrollo de las operaciones.

El análisis administrativo y financiero a través de las razones o índice permite conocer a interpretar el estado del flujo de operaciones que han realizado la empresa durante todo el periodo ejercicio económico, lo cual ayudará a la toma de decisiones con base en los resultados y con el objetivo de eliminar los riesgos existentes

Los sistemas van evolucionando a medida que se pueden incorporar nuevos adelantos, un ejemplo de ello es la facturación electrónica recientemente implementada, todo ello con el fin de mejorar y acelerar los datos requeridos y necesarios para el usuario, sin embargo, la esencia de los procedimientos pese a todos los avances de la Tecnología de Información y Comunicación.

Al contar con un Manual de procedimientos administrativos y financieros para la gestión de la Unidad Educativa Leonie Aviat, podrá conocer con exactitud la situación financiera de una empresa, su situación al final e inicio del año siguiente, adicionalmente que se cumplen con los requisitos legales ineludibles por parte de las entidades que se encargan de esta área, lo que favorecerá a la directiva actual ya que contará con la información que requiere para conocer a ciencia cierta con los elementos y recursos que contaban al inicio de sus funciones, es decir, tiene relevancia y pertinencia al momento de que la entidad pueda transparentar su información; también se benefician los estudiantes y al público en general que forman parte de la institución.

Un Manual de Sistema administrativos y financieros, desde este enfoque, resulta pertinente, oportuno y conveniente para la UELA y demás entidades educativas porque podrán llevar un respaldo y manejo de fondos como implementos de manera transparente, respondiendo a los controles externos que se realizan las autoridades competentes.

Por otro lado y como control interno, la directiva saliente dejará una información real y precisa de la situación actual de la institución, sirviendo como base para que los directivos puedan tomar decisiones y a su vez elaboren balances de años siguientes con bases reales.

Sobre los resultados, la totalidad de los empleados manifestaron que no conocían sobre la existencia de un Manual de Sistema Contable para el área administrativa, comprobándose que no existe, por lo que un Manual de Sistema Contable para el área administrativa lograría superar esta falencia.

La revisión de forma pertinente y apropiada de la labor administrativa también es deficiente o desconocida, aunque todos los empleados están dispuestos a socializar el proceso lo que también les obligará a que se tenga más prolijidad y colaboración al momento de requerir documentación para esta área al momento de seguir los procesos y pasos adecuados en cuanto al área administrativa y contable.

En cuanto al área financiera el personal desconoce de la existencia de alguno, comprobándose que no lo tenían, aunque se señaló que sí hay un proceso interno adecuado y revisión de forma pertinente y apropiada en el área financiera.

Al final la propuesta sería aceptada ya que todo el personal coincidió en señalar que les gustaría contar con un Manual de Sistema Contable para el área administrativa y financiera y socializarlo pues hay toda la predisposición del personal para participar de este proceso.

## 4.2 Recomendaciones

- La utilización de los manuales administrativos y financieros, se hacen indispensables en las entidades tanto públicas como privadas, dado que es un registro de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para los empleados de la Unidad Educativa Leonie Aviat.
- Se recomienda en la aplicación de los manuales, cuidar el ambiente del aprendizaje buscando el aprovechamiento de todos los recursos disponibles en la institución, así como también del recurso humano en su calidad de docentes, personal administrativo y alumnos.
- Se recomienda hacer uso de una de las premisas que están implícitas en la realidad educativa que es la interacción que existe entre alguien que enseña y alguien que aprende. Y esto es uno de los asuntos que precisamente la aplicación de los manuales realizará al optimizar y mejorar los procesos interactivos con el fin de que se enseñe y aprenda más y mejor.
- Es importante ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad. El valor de esta jerarquía bien definida consiste en que reduce la confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece. Define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos.
- Se recomienda la implementación de un Manual de Sistema Contable ya que es sumamente importante para medir los resultados financieros, verificar y comprobar el seguimiento de los pasos del proceso contable, comparar los resultados administrativos anteriores y actuales, pues con los procesos para la gestión de la innovación se evidenciarán en la practicidad de la utilización del Manual de Sistema Contable.

## **Bibliografía**

Anónimo. (2013). Manual de Políticas, Normas y Procedimientos Financieros. Loja.

Canino Sanchez, L. F. (8 de Diciembre de 2014). Tania Elena Gonzalez .  
Obtenido de taniaelena.com:  
<http://www.taniaelena.com/2014/12/08/coordinaci%C3%B3n-de-un-proyecto/>

Cueva Guamán, L. C. (1 de Diciembre de 2012). Manual de Políticas, Normas y Procedimientos Financieros. Obtenido de Repositorio Institucional:  
<http://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/4223>

Curridabat, M. (2010). Manual General de Procedimientos Contables. Curridabat: Curridabat.

Estrada, J. A. (2014). Sistema Kanban. Pachuca: UAEH.

Exterior, M. d. (2015). Parametros Aplicables a la Información de Planificación Institucional. Ecuador: MCE.

Garrido, M. F. (Octubre 2011). Formación basada en las Tecnologías de la Información y Comunicación: Análisis Didáctico del proceso de enseñanza - aprendizaje. Tarragona.

Gavidia, U. F. (2014). Administración Financiera. El Salvador.

Gavidia, U. F. (2014). Empresa, Sistema, Administración. El Salvador: Gavidia.

Jara Romero, R. M. (2014). ELABORACIÓN DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS. Quito: UTE.

NEC. (2014). Normas Ecuatorianas de Contabilidad . Ecuador: NEC.

Norte, U. T. (2013). Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado . En UTn, Control Interno (pág. 86). Imbabura: UTN. Obtenido de utn.edu.ec: <http://www.utn.edu.ec/>

Robbins, S. (2013). Administración. Ecuador.

Stoner, J. (2013). Administración, Sistema, Administración Financiera, Gestión y Puntos de Encuentro . Manta .

Tamayo Guerra, M. (1 de Enero de 2010). repositorio.ute.edu.ec. Obtenido de repositorio.ute.edu.ec: repositorio.ute.edu.ec

Bacq, U. E. (1 de Enero de 2011).

<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/444/3/02%20ICA%20072%20TESIS.pdf>. Obtenido de Repositorio UTN:

<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/444/3/02%20ICA%20072%20TESIS.pdf>