



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

TEMA:

“DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LAS EMPRESAS PÚBLICAS DE PRODUCCIÓN DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA”

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A.

AUTORA:

Lasluisa Cabascango Mayra Elizabeth

DIRECTOR:

Dr. MSc. Parreño Cantos Jorge Alfredo

Latacunga – Ecuador

Julio - 2016



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación **“DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LAS EMPRESAS PÚBLICAS DE PRODUCCIÓN DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA”**, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Mayra Elizabeth Lasluisa Cabascango
C.I. 050365786-8



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad del director de tesis bajo el título:

“DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LAS EMPRESAS PÚBLICAS DE PRODUCCIÓN DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA”, Lasluisa Cabascango Mayra Elizabeth egresada de la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, considero que el presente trabajo de investigación cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a evaluación del Tribunal de Validación de la Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, julio 2016.

.....
Dr. MSc. Jorge Alfredo Parreño Cantos
0500802301
DIRECTOR DE TESIS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, la postulante: **LASLUISA CABASCANGO MAYRA ELIZABETH** con el título de tesis: **“DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LAS EMPRESAS PÚBLICAS DE PRODUCCIÓN DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA”**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, 21 de julio del 2016.

Para constancia firman:

.....
Ing. MSc. Fredy Ramón Miranda Pichucho
PRESIDENTE

.....
Ing. MGs. Marlon Rubén Tinajero
Jiménez
MIEMBRO

.....
Ing. MSc. Clara de las Mercedes Razo Ascazubi
OPOSITOR

DEDICATORIA

A mis queridos padres Elvita y Washo por darme apoyo y confianza constante durante toda mi etapa estudiantil.

Mis hermanos Edu, Danny y Geova por que siempre han estado para mí, con su cariño y comprensión en los momentos alegres y difíciles.

A mi amado esposo Jaimito por todo el amor y ternura que me brinda cada día y me impulsa a seguir creciendo junto a él y a mi pequeña Pamelita que hace que cada amanecer sea más brillante, y es mi fuente de inspiración para luchar todos los días.

Mayra

AGRADECIMIENTO

A Dios por iluminar mi camino y permitirme culminar con alegría mi periodo estudiantil.

A mis padres, hermanos, esposo y mi querida hija por ser los pilares donde me he apoyado para no desmayar.

A mi gloriosa Universidad Técnica de Cotopaxi que abrió sus puertas llenas de sabiduría, a mis profesores que me formaron académicamente y como persona.

Y de manera muy especial al Dr. Jorge Parreño director de tesis, docente y amigo.

Mayra



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

TEMA: “DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LAS EMPRESAS PÚBLICAS DE PRODUCCIÓN DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA”

Autor: Lasluisa Cabascango Mayra Elizabeth

RESUMEN

Toda empresa pública o privada posee una diversidad de cargos cada uno de ellos con sus particularidades y su grado de complejidad, por ello la importancia del Manual de Funciones cuyo objetivo primordial es ayudar a definir la estructura en el que trabajará la empresa, los cargos que la conformarán, funciones y responsabilidades que deberán cumplir y las relaciones jerárquicas. El Manual de Funciones es una herramienta que facilita la ubicación y correspondiente orientación de los trabajadores, así como también ayuda delimitar estrictamente las funciones y responsabilidades en cada cargo, además se constituye una base importante para el control interno de la empresa. Por lo expuesto anteriormente se plantea el diseño de un Manual de Funciones para las Empresas Públicas de Producción Agropecuaria de la Provincia de Cotopaxi, mismo que permitirá establecer en primera instancia la misión y visión, líneas de autoridad mediante el organigrama estructural y funcional, orientar a los trabajadores en lo concerniente a sus funciones, crear canales efectivos de comunicación, que como resultado se logre una buena gestión de talento humano y por ende de la gestión administrativa que dé lugar a el establecimiento de políticas que garanticen su competitividad en el momento de su creación y puesta en marcha.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

THEME: “FUNCTIONS MANUAL DESIGN FOR THE PUBLIC PRODUCTION COMPANIES IN COTOPAXI PROVINCE, LATACUNGA CANTON”

Autor: Lasluisa Cabascango Mayra Elizabeth

SUMMARY

All public or private company has a variety of positions, each of them with their peculiarities and their degree of complexity, therefore the importance of the functions manual whose primary objective is to help to define the structure where the company will work, the charges that are conformed in it, roles and responsibilities must be accomplished and hierarchical relationships. The Function Manual is a tool that facilitates the location and the corresponding orientation of workers, as well as it helps to define strictly the roles and responsibilities in each position, it also constitutes an important basis for internal control in the company. From the foregoing, it is important to design a Manual of Functions for Public Enterprises of Agricultural Production in the Cotopaxi Province, the same that will establish in the first instance, the mission and vision, lines of authority through structural and functional organization to guide workers with regard to their functions, creating effective communication channels. This research work provides the possibility to achieve a good management of human talent and therefore the administrative management giving as a result the establishment of policies to ensure its competitiveness at the time of its creation and implementation.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE
COTOPAXI
CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS**



AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi, yo Lcda. Mg. Emma Jacqueline Herrera Lasluisa con C.I. 050227703-1, CERTIFICO que he realizado la respectiva revisión de la traducción del resumen, con el título **“DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LAS EMPRESAS PÚBLICAS DE PRODUCCIÓN DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA”**, elaborado por la postulante Mayra Elizabeth Lasluisa Cabascango, bajo la supervisión del director de Dr. MSc. Jorge Alfredo Parreño Cantos.

Latacunga, julio 2016.

Docente

.....
Lcda. Mg. Emma Jacqueline Herrera Lasluisa
C.I. 050227703-1

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido	pág.
PORTADA.....	i
AUTORÍA.....	ii
AVAL DE DIRECTOR DE TESIS.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
RESUMEN.....	vii
SUMMARY.....	viii
AVAL DE TRADUCCIÓN.....	ix
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	x
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1.	Fundamentación Teórica.....	3
1.1.	Antecedentes Investigativos.	3
1.2.	Categorías Fundamentales	4
1.3.	Marco Teórico.....	5
1.3.1.	Gestión Administrativa y Financiera	5
1.3.1.1.	Gestión.....	5
1.3.1.1.1.	Conceptos de la Gestión	5
1.3.1.1.2.	Importancia de la Gestión	6
1.3.1.1.3.	Objetivos de la Gestión.....	6
1.3.1.1.4.	Tipos de Gestión	6
1.3.1.2.	Gestión Administrativa	7
1.3.1.2.1.	Conceptos de la Gestión Administrativa	7
1.3.1.2.2.	Importancia de la Gestión Administrativa	8
1.3.1.2.4.	Elementos de la Gestión Administrativa	8
1.3.1.3.1.	Conceptos de la Gestión Financiera.....	9
1.3.1.3.2.	Importancia de la Gestión Financiera	9
1.3.1.3.3.	Objetivos de la Gestión Financiera	9

Contenido	Pág.
1.3.1.4. Gestión Administrativa y Financiera	10
1.3.1.4.2. Importancia de la Gestión Administrativa y Financiera	11
1.3.1.4.3. Objetivos de la gestión administrativa y Financiera	11
1.3.2. Empresa	11
1.3.2.1. Conceptos de Empresa	11
1.3.2.2. Importancia de la Empresa	12
1.3.2.3. Objetivos de la Empresa	12
1.3.2.4. Clasificación de la Empresa	13
1.3.2.4.1. Por su capital:	13
1.3.2.4.2. Por su actividad:	13
1.3.2.4.3. Por su naturaleza:	13
1.3.2.4.4. Por su forma jurídica:	14
1.3.2.4.5. Por su tamaño:	14
1.3.3. Empresa Pública	14
1.3.3.1. Conceptos de Empresa Pública	14
1.3.3.2. Características de la Empresa Pública	15
1.3.3.3. Clasificación de la Empresa Pública	16
1.3.3.3.1. Por el territorio	16
1.3.3.3.2. Por el capital	17
1.3.4. Control Interno	17
1.3.4.1. Control	17
1.3.4.1.1. Conceptos de Control	17
1.3.4.1.2. Importancia de Control	18
1.3.4.1.3. Características del Control	18
1.3.4.1.4. Tipos de Control	18
1.3.4.1.5. Clases de Control	19
1.3.4.1.6. Clasificación de Control	19
1.3.4.2. Control Interno	20
1.3.4.2.1. Concepto de Control interno	20
1.3.4.2.2. Importancia de Control Interno	20
1.3.4.2.3. Objetivos de Control Interno	21

Contenido	Pág.
1.3.4.2.4. Características de Control Interno	21
1.3.5. Sistema de Control Interno	22
1.3.5.1. Conceptos de Sistema de Control Interno.....	22
1.3.5.2. Importancia del Sistema de Control Interno	22
1.3.5.3. Métodos de Evaluación de Control Interno	23
1.3.5.4. Modelos de Control Interno	23
1.3.5.5. Comparación de los Modelos COSO I, COSO II y COSO III	25
1.3.5.6. Componentes o Elementos de Control Interno según COSO I, COSO II y COSO III	26
1.3.5.7. Componentes o Elementos de Control Interno según COSO I, COSO II y COSO III	27
1.3.6. Manual de Funciones y Procesos.....	32
1.3.6.1. Manual de Funciones	32
1.3.6.1.1. Conceptos de Manual de Funciones	32
1.3.6.1.2. Importancia del Manual de Funciones.....	33
1.3.6.1.3. Objetivos del Manual de Funciones.....	33
1.3.6.1.4. Características del Manual de Funciones.....	34
1.3.6.2. Manual de Procedimientos.....	34
1.3.6.2.1. Conceptos de Manual de Procedimientos.....	34
1.3.6.2.2. Importancia del Manual de Procedimientos	35
1.3.6.2.3. Objetivos del Manual de Procedimientos	35
1.3.6.2.4. Conformación de Manuales de Funciones y Procedimientos.....	35
1.3.6.2.5. Diagrama de Flujo	36
CAPÍTULO II	
2. Diagnóstico Situacional	38
2.1. Breve Caracterización de la Empresa	38
2.2. Diseño Metodológico.....	38
2.2.1. Tipos de Investigación	38
2.2.1.1. Descriptivo.....	39
2.2.1.2. Diseño	39
2.2.2. Métodos de Investigación	39

Contenido	Pág.
2.2.2.1. Método Inductivo.....	39
2.2.2.2. Método Deductivo	39
2.2.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	40
2.2.3.1. Observación	40
2.2.3.2. Entrevista	40
2.2.3.3. Encuesta	40
2.2.3.4. Unidad de Estudio.....	40
2.3. Diagnóstico institucional.....	41
2.3.1. Análisis Interno de la Empresa	41
2.3.2. Análisis del Externo de la Empresa	43
2.3.2.4. Análisis del Macro Entorno	43
2.3.2.4.1. Factor Económico	43
2.3.2.4.2. Factor Político – Legal.....	44
2.3.2.4.3. Factor Demográfico	44
2.3.2.4.4. Factor Ambiental	45
2.3.2.4.5. Factor Socio – Cultural	45
2.3.2.5. Análisis del Micro Entorno.....	45
2.3.2.5.1. Clientes	45
2.3.2.2.2. Competencia	45
2.3.2.2.3. Riesgo País.....	46
2.3.3. Matriz FODA	47
2.3.3.1. Análisis de la Matriz FODA	47
2.4. Aplicación de la Entrevista.....	49
2.4.1. Entrevista dirigida a la Vice prefecta de la Provincia de Cotopaxi .	49
2.4.2. Análisis de la Entrevista	51
2.4.3. Entrevista dirigida al Técnico encargado del Sector Agronómico del Gobierno Autónomo Descentralizado de Cotopaxi	52
2.4.4. Análisis de la Entrevista	54
2.4.5. Entrevista dirigida al Técnico encargado del Sector Agronómico del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca – Cotopaxi	55

Contenido	Pág.
2.4.6.	Análisis de la Entrevista 56
2.4.7.	Aplicación de la Encuesta..... 57
2.4.7.1.	Encuesta dirigida a los Productores de la Provincia de Cotopaxi... 57
2.8.	Conclusiones 71
2.9.	Recomendaciones 72
CAPÍTULO III	
3.	Diseño y Aplicación de la Propuesta 73
3.1.	Tema 73
3.2.	Introducción 73
3.3.	Justificación 74
3.4.	Objetivos 74
3.4.1.	General 74
3.4.2.	Específicos 75
3.5.	Desarrollo de la Propuesta 75
3.5.1.	Misión 75
3.5.2.	Visión..... 75
3.5.3.	Políticas Generales..... 75
3.5.4.	Estrategias 76
3.5.5.	Estructura Orgánica Propuesta..... 76
3.5.7.	Descripción de Funciones 80
3.5.8.	Descripción de Procedimientos 98
3.6.	Conclusiones y Recomendaciones..... 118
3.6.1.	Conclusiones 118
3.6.2.	Recomendaciones 119
3.7.	Bibliografía 120
3.7.1.	Bibliografía Citada..... 120
3.7.2.	Bibliografía Consultada 121
3.7.3.	Bibliografía Virtual..... 122

ÍNDICE DE IMÁGENES

Contenido	Pág.
Gráfico N° 1.1 Categorías Fundamentales.....	5
Gráfico N° 1.2 Componentes del COSO I.....	29
Gráfico N° 1.3 Componentes del COSO II.....	30
Gráfico N° 1.4 Ilustración del Diagrama de Flujo	37
Gráfico N° 2.1 Actividad	58
Gráfico N° 2.2 Tipo de Producto	59
Gráfico N° 2.3 Tipo de Actividad	60
Gráfico N° 2.4 Escala de Producción.....	61
Gráfico N° 2.5 Organizaciones del Sector	62
Gráfico N° 2.6 Pertenece a una Organización	63
Gráfico N° 2.7 Posee Plantas de Procesamiento.....	64
Gráfico N° 2.8 Transporte.....	65
Gráfico N° 2.9 Valor Justo.....	66
Gráfico N° 2.10 Distribución del Producto	67
Gráfico N° 2.11 Capacitaciones y Asesoramiento.....	68
Gráfico N° 2.12 Estructura y Tecnología.....	69
Gráfico N° 2.13 Empresa Pública	70

ÍNDICE DE TABLAS

Contenido	Pág.
Tabla N° 1.1 Comparación de los Modelos COSO I, COSO II y COSO III.....	25
Tabla N° 1.2 Componentes del COSO I, COSO II y COSO III	26
Tabla N° 2.1 Población	26
Tabla N° 2.2 Riesgo País	46
Tabla N° 2.3 Matriz FODA.....	47
Tabla N° 2.4 Actividad	57
Tabla N° 2.5 Tipo de Producto	58
Tabla N° 2.6 Tiempo de Actividad	60
Tabla N° 2.7 Escala de Producción.....	60
Tabla N° 2.8 Organizaciones del Sector	62
Tabla N° 2.9 Pertenece a una Organización	62
Tabla N° 2.10 Posee plantas de procesamiento	63
Tabla N° 2.11 Transporte.....	65
Tabla N° 2.12 Valor Justo.....	66
Tabla N° 2.13 Distribución del Producto.....	66
Tabla N° 2.14 Capacitaciones y Asesoramiento	68
Tabla N° 2.15 Estructura y Tecnología.....	69
Tabla N° 2.16 Empresa Pública	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Contenido	Pág.
Figura N° 3.1 Organigrama Estructural de Empresa Pública de la Provincia de Cotopaxi.....	78
Figura N° 3.2 Organigrama Funcional de Empresa Pública de la Provincia de Cotopaxi.....	79

INTRODUCCIÓN

En la actualidad es necesario que las empresas cuenten con un departamento que se encargue de apoyar a la administración con el cumplimiento de sus objetivos y metas propuestas, mediante la supervisión y seguimiento de la normativa técnica y legal existente, el cumplimiento de los objetivos y logro de metas de una empresa depende de una gestión integral correcta para lo cual es necesario contar con manuales de funciones y procedimientos que se constituya la herramienta adecuada, donde se describa detalladamente las actividades que se deben llevar a cabo por cada uno de los colaboradores de los departamentos que conforman un ente organizado.

Esto lleva a presentar la propuesta del Diseño de un manual de funciones para las Empresas Públicas de Producción Agropecuaria de la Provincia de Cotopaxi, que incluye el establecimiento de líneas de dirección y descripción de funciones y procedimientos, que busca garantizar la eficiencia de las actividades administrativas, financieras y de producción.

La presente investigación está dividida en tres capítulos.

El capítulo I, comprende el marco teórico, basado en las categorías fundamentales donde se detallan los conceptos de la Gestión Económica, Financiera y Administrativa, las Empresas, el Control Interno, Sistemas de Control Interno y los Manuales de Funciones.

El capítulo II, consta del diagnóstico situacional de la empresa, la metodología que se utilizara para el desarrollo de la investigación será descriptiva, el diseño será no experimental ya que no se manipularán variables, , además un análisis del Macro y Micro entorno de la empresa y matriz FODA, las diferentes técnicas e instrumentos de recolección de datos que permitirán obtener información real y oportuna que se aplicarán a las Autoridades de la provincia que tienen injerencia en la propuesta planteada, así como también las encuestas a los productores de la provincia, que luego de realizar los análisis de las mismas permitirán emitir conclusiones y recomendaciones.

Y en el capítulo III, se procede al Diseño del Manual de Funciones, que consta de los cargos y funciones, así como también los procedimientos que se deben llevar a cabo dentro de la empresa, el cual permitirá que las empresa públicas puedan funcionar de correcta manera desde su creación ya que podrán gestionar de una adecuada forma el Talento Humano, que comprende desde la selección, la ubicación en su puesto de trabajo que establezca el mínimo de habilidades que se requieren para ocupar los diversos cargos existentes.

El reconocimiento de puestos permitirá establecer una estructura jerárquica acorde a la Ley existente que norman las empresas públicas. Finalmente se elaboran conclusiones y recomendaciones del manual de funciones.

CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

1.1. *Antecedentes Investigativos.*

Con el objeto de recolectar información relevante y confiable para el desarrollo de la investigación, se ha recurrido a diferentes fuentes bibliográficas como libros, tesis, revistas, internet, con la finalidad de obtener información sobre el Manual de Funciones, que ayudará a conocer la importancia de su aplicación en las empresas.

En el trabajo de investigación de tesis de Andrés Cristóbal Alvear Muñoz, con el tema “Elaboración del Organigrama y Manual de Funciones para ANPESTRID Construcciones Cía. Ltda. De la Ciudad de Cuenca en el período octubre 2014 – marzo 2015”.

Esta empresa se dedica a la construcción de viviendas y espacios habitables a costo accesible, con buen gusto al alcance de todo público, dicha empresa tenía diversos problemas con los cargos ya que al ser tres arquitectos fundadores todos eran jefes, el resto de trabajadores hacían actividades cuando los arquitectos no lo podían hacer, es por eso que la realización de este tema en la empresa fue de gran ayuda teniendo las siguientes conclusiones.

- Que la elaboración del organigrama permitió tener una visualización gráfica de la estructura real y funcional de una empresa, así como también facilitara la contratación del personal para los cargos requeridos.
- El manual de funciones permitió definir un orden jerárquico de los diferentes departamentos y cargos, que al mismo tiempo establecerá los procesos a llevarse a cabo en los mismos sin repetición de tareas o procesos entre el personal de diferente cargo.

- Los establecimientos de los manuales de funciones permitieron determinar las características y funciones para cada cargo acorde al nivel que se encuentre el colaborador.
- La existencia de un manual de funciones ayudo a mantener sincronizados los procesos y objetivo que la empresa se ha propuesto.

La Tesista Gabriela Andrade Ripalda, estudiante de Pontificia Universidad Católica del Ecuador con el tema: “ANÁLISIS DE PUESTOS Y DESARROLLO DEL MANUAL DE FUNCIONES PETRO SHYRIS”

La empresa Petro Shyris es una compañía que se dedica al transporte de hidrocarburos y a la venta de accesorios lubricantes, posee poco personal donde el principal problema es que no se encuentran divididas las funciones, motivo por el cual se ha producido confusiones y duplicidad de actividades, los cargos no se encuentran definidos por lo cual hay varios procesos que no se han llevado a cabo, por tal motivo la aplicación de la investigación concluyo que:

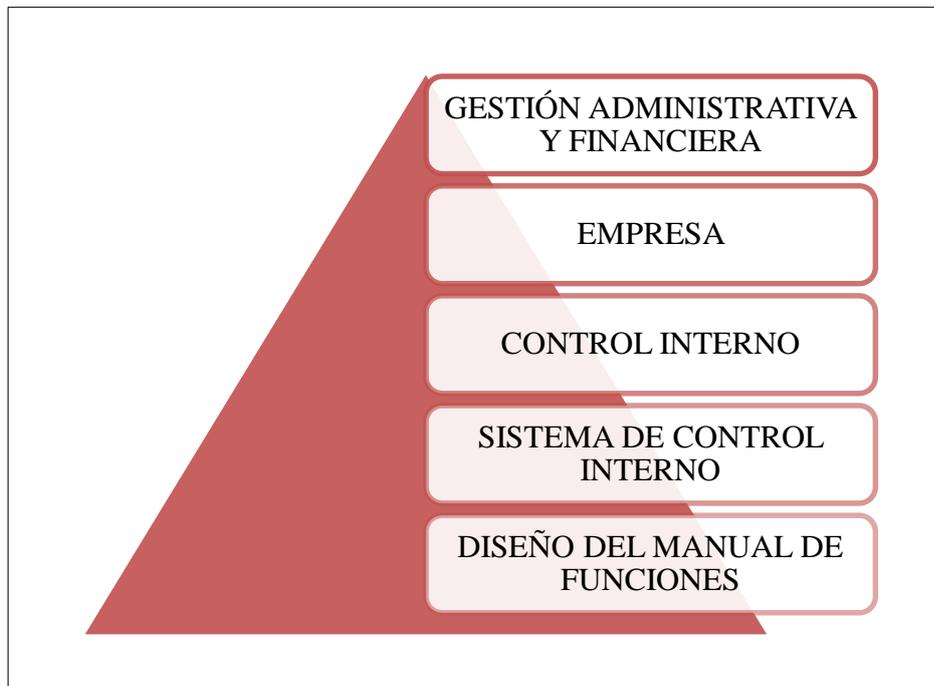
- El manual de funciones ayudo a especificar cuáles son las actividades que debe realizar cada uno de los puestos que existen en el trabajo, para lograr efectivizar las tareas y evitar conflictos o malos entendidos con el personal.
- Todas las responsabilidades de toma de decisiones de la compañía se encuentran centralizadas a nivel de gerencia.
- El manual de funciones permitió que los puestos sean acordes a las actividades a desarrollarse.

1.2. Categorías Fundamentales

Con el propósito de diseñar un Manual de Funciones para las Empresas Públicas, se considera importante la recolección de información necesaria y pertinente al tema de investigación, mediante el estudio de diferentes fuentes bibliográficas como libros, revistas, publicaciones científicas, que brinden un contenido relevante acerca al tema propuesto y como consecuencia permita el desarrollo correcto de la

propuesta, por tal razón a continuación se presenta las categorías fundamentales que se han definido.

GRÁFICO N° 1.1
CATEGORÍAS FUNDAMENTALES



FUENTE: Propia
ELABORADO POR: La investigadora

1.3. Marco Teórico

1.3.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

1.3.1.1. GESTIÓN

Los cambios de los entornos de las empresas obligan a las mismas a innovar por medio de la gestión de actividades dentro de la administración para la toma de decisiones.

1.3.1.1.1. Conceptos de la Gestión

Según HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio (2011) la Gestión es “el proceso creativo que permite a un individuo diseñar y ejecutar las directrices y procesos

estratégicos y tácticos de una unidad productiva, empresa, negocio o corporación”. (p. 2)

Según ESTUPIÑAN, Rodrigo (2008) la Gestión es “un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetos”. (p. 138)

Para la investigadora la Gestión es un proceso que identifica, evalúa y mide los diversos factores que influyen en la gestión administrativa, creando una guía de actividades a llevarse a cabo direccionadas a la consecución de metas y objetivos.

1.3.1.1.2. Importancia de la Gestión

La importancia de la Gestión para las empresas es que ayuda a manejar los procesos administrativos a actualidad es la de aprender hacer uso de los diversos recursos que posee la organización para convertirlos en productos beneficiosos, involucrando directamente al personal para la consecución de los objetivos organizacionales.

1.3.1.1.3. Objetivos de la Gestión

- Establecer objetivos y metas organizacionales
- Conocer los procesos internos.
- Hacer uso de todos los recursos.
- Identificar a los involucrados.
- Delimitar acciones y conocer capacidades.
- Mejorar el conocimiento del negocio.

1.3.1.1.4. Tipos de Gestión

Conforme al punto de vista de varios autores tenemos los siguientes:

- Gestión Pública
- Gestión Financiera
- Gestión Gerencial
- Gestión Administrativa
- Gestión Estratégica
- Gestión Operacional
- Gestión Ambiental
- Gestión Social
- Gestión de Proyectos
- Gestión Tecnológica

1.3.1.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La gestión en el ámbito administrativo permite brindar un respaldo en el cumplimiento de los procesos internos de la empresa, en las diferentes áreas que la componen a fin de conseguir la ventaja competitiva.

1.3.1.2.1. Conceptos de la Gestión Administrativa

Según HITT, Michael (2008) la Gestión Administrativa es “una herramienta que auxilia en forma definitiva a las empresas, ofreciendo su colaboración para ejercer la supervisión que se requiere sobre los sistemas de control establecidos proporcionando al mismo tiempo a los dueños, a la dirección general y a los ejecutivos mayor confianza, asegurando que sus políticas, procedimientos y planes sean adecuados y debidamente observados por toda la organización”. (p.18)

Según MUNCH, Lourdes (2008) la Gestión Administrativa es “un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr

la máxima eficacia, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos”.
(p.6)

Para la tesis la Gestión Administrativa es una herramienta que permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos empresariales, y la forma de coordinar los procesos empresariales para optimizar los recursos.

1.3.1.2.2. Importancia de la Gestión Administrativa

La Gestión Administrativa es importante dentro de las empresas ya que ayuda a organizar una secuencia funcional de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que realizan en la organización, usando todos los recursos materiales y talento humano para lograr la eficiencia y eficacia en la consecución de las metas.

1.3.1.2.3. Objetivos de la Gestión Administrativa

Establecer una adecuada programación en la distribución del trabajo priorizando actividades fundamentales para empresa.

- Organizar las tareas según su prioridad, tipo y tiempo de ejecución.
- Diseñar canales de flujo de información externa e interna.
- Definir un sistema de archivo que permita la clasificación y tratamiento de información.

1.3.1.2.4. Elementos de la Gestión Administrativa

- **PLANIFICAR.** - Define los planes que se van a seguir, mediante la programación de actividades y la decisión de los objetivos organizacionales.
- **ORGANIZAR.** - Distribuye las autoridades y responsabilidad, con recursos y actividades para alcanzar los objetivos trazados ayudados de los diversos cargos.
- **DIRIGIR.** - Delimitación de cargos y orientación de los objetivos para la comunicación, liderazgo y motivación hacia el personal.

- **CONTROLAR.** - Establece parámetros para medir el desempeño del personal y de los procesos, corrige desviaciones y previene eventos potenciales.

1.3.1.3. GESTIÓN FINANCIERA

La gestión financiera es el manejo adecuado de los recursos económicos de las empresas, con la finalidad de obtener suficiente rentabilidad para seguir con sus actividades.

1.3.1.3.1. Conceptos de la Gestión Financiera

Según ESCRIBANO R, Gabriel (2011) la Gestión Financiera es un “proceso que consiste en conseguir, mantener y utilizar dinero sea físico (billetes, monedas) o a través de otros instrumentos como cheques y tarjeta de crédito, la gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias”. (p.55)

Según CHIRIBOGA, Luis (2008) la Gestión Financiera es “una aplicación de técnicas de análisis para el correcto manejo, que implica la organización y administración de actividades, análisis de problemas y toma de decisiones”. (p. 16)

A criterio de la investigadora la gestión Financiera es el proceso que optimiza los recursos financieros mediante el análisis de ingresos y egresos, que permite conocer la rentabilidad y liquidez económica de una organización.

1.3.1.3.2. Importancia de la Gestión Financiera

La importancia de la Gestión Financiera radica en la necesidad de controlar los recursos financieros que posee la empresa por ello se incluirá entre sus colaboradores la figura de Gerente Financiero que se encargue de proponer metas y objetivos con las estrategias necesarias para planificar la correcta utilización de fondos en el futuro.

1.3.1.3.3. Objetivos de la Gestión Financiera

Los objetivos de la Gestión Financiera son:

- Definir políticas y planes para el uso de los recursos acorde a las necesidades de la empresa.
- Capta recursos económicos para la operación de la empresa.
- Plantea metas para el crecimiento de la empresa.
- Propone maximizar los beneficios y optimizar los recursos.
- Ayuda en la toma de decisiones sobre la composición del Activo.

1.3.1.4. *GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA*

El funcionamiento de una empresa depende del manejo adecuado de los recursos que esta posea, por lo que la Gestión Administrativa y Financiera es indispensable para la toma de decisiones en base a los elementos que posee la entidad se podrá proyectar cuando y como deberán trabajar el personal y las actividades que deben realizar.

1.3.1.4.1. *Conceptos de la Gestión Administrativa y Financiera*

Según GUZMÁN R, Amaro (2009) la Gestión Administrativa y Financiera es “la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles, es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos”. (p.209)

Según REYES P, Agustín (2004), la Gestión Económica y Financiera se “basa primordialmente en planear, adquirir y utilizar los fondos de tal forma que se incremente al máximo la eficiencia de las operaciones de la organización por lo tanto los administradores de la empresa e instituciones financieras juegan un papel muy importante, los diez mismos que deben considerar un gran número de fuentes y los usos alternativos para la correcta toma de decisiones”. (p.38)

Para la tesista la Gestión Económica y Financiera es el proceso por el cual se planifica como disponer de todos los recursos con los que cuenta la entidad u organización para la toma de decisiones, a fin de usar la estructura organizacional

como base para la distribución de talento humano y de recursos financieros o establecer nuevos canales de financiamiento para la institución logrando así una estabilidad económica para la empresa.

1.3.1.4.2. Importancia de la Gestión Administrativa y Financiera

La gestión Administrativa y Financiera es importante dentro de las empresas ya que ayuda en la evaluación de la eficiencia y la eficacia de los procesos aplicados, controlar el uso de los recursos, mejora la calidad en los procedimientos aplicados, con dirección al cumplimiento de las metas propuestas.

1.3.1.4.3. Objetivos de la Gestión Administrativa y Financiera

Los objetivos que a continuación se detallan son los más importantes:

- Desde el punto de vista financiera analiza las políticas, precios de productos, inversiones y presupuestos.
- Ofrecer un soporte Administrativo a las diferentes áreas funcionales de la empresa.
- Ser la base de la planificación y control de los procesos internos.
- Establecer los flujos de información contable.
- Detecta y anticipa la necesidad que tiene la empresa de un financiamiento.
- Busca las fuentes correctas para proceder al financiamiento.

1.3.2. EMPRESA

Las empresas son entes cuya finalidad es la de satisfacer sus necesidades económica mediante la satisfacción de sus clientes.

1.3.2.1. Conceptos de Empresa

Según SARMIENTO, Rubén (2008), la empresa es “una entidad u organización que se establece en un lugar determinado con el propósito de desarrollar actividades

relacionadas con la producción y comercialización de bienes y/o servicios en general, para satisfacer las diversas necesidades de la sociedad”. (p. 1)

Según ESTUPIÑAN, Rodrigo (2012), la empresa es “la persona natural o jurídica, pública o privada, lucrativa o no lucrativa, que asume la iniciativa, decisión, innovación y riesgo para coordinar los factores de la producción en la forma más ventajosa para producir”. (p. 5)

En opinión de la investigadora la empresa es una organización compuesta por capital económico y humano, que trabajan por la consecución de sus fines lucrativos o no, en base a la satisfacción de necesidades mutuas entre el ente y sus clientes o beneficiarios.

1.3.2.2. Importancia de la Empresa

La empresa es importante porque es el motor del desarrollo económico del lugar donde se encuentra, ya que mediante su funcionamiento genera trabajo, y produce bienes o servicios para satisfacer a la comunidad, así como también cumple con sus propios intereses de generar rentabilidad.

1.3.2.3. Objetivos de la Empresa

Los objetivos de la empresa son los siguientes:

- Organizar a una o varias personas que tengan un mismo objetivo pre establecido.
- Brinda desarrollo y bienestar al lugar donde se encuentre.
- Provee de trabajo mejorando la calidad de vida de las personas.
- Satisfacer las necesidades de los inversionistas.
- Proporcionar servicios o bienes que necesite la comunidad.

1.3.2.4. Clasificación de la Empresa

1.3.2.4.1. Por su capital:

- **Privadas:** Son empresas que poseen recursos económicos de personas o entes particulares.
- **Públicas:** Los recursos de estas empresas provienen del gobierno nacional, provincial o municipal.
- **Mixtas:** El capital está formado por recursos particulares y del gobierno.

1.3.2.4.2. Por su actividad:

- **Sector Primario:** Son empresas cuyas actividades son directamente relacionadas con la extracción o explotación de recursos naturales como: petróleo, frutas, granos, etc.
- **Sector Secundario:** Se dedican a transformar la materia prima en insumos que pueden ser consumidos o servir como materia prima para elaborar otros productos más complejos.
- **Sector Terciario:** Son empresas que se dedican a ofrecer servicios al público.

1.3.2.4.3. Por su Naturaleza:

- **Industriales:** Transforman las materias primas en productos elaborados.
- **Comerciales:** Son aquellas que compran y venden productos, es decir son intermediarios entre el productor y el consumidor final.
- **Servicios:** Ofertan servicios como telefonía, bancos, etc.

1.3.2.4.4. Por su forma Jurídica:

- **Individual:** Una sola persona es la dueña del capital.
- **Sociedad:** Dos o más personas naturales aportan el capital.

1.3.2.4.5. Por su tamaño:

- **Microempresa:** Por lo general su funcionamiento no es muy tomado en cuenta en el mercado, ya que por lo general su dueño suele ser el trabajador y sus rendimientos no son elevados.
- **Pequeña empresa:** Sus recursos financieros no son tan grandes, posee de 11 a 49 trabajadores y su finalidad es de conseguir rentabilidad suficiente para el propietario.
- **Mediana empresa:** Muchas no poseen infraestructura, pero tienen áreas funcionales, tiene de 50 a 250 trabajadores.
- **Grande empresa:** Es una organización que por lo general posee infraestructura propia, su capital y beneficios son grandes, y tienen más de 250 empleados con el derecho a sindicalización.

1.3.3. EMPRESA PÚBLICA

Las Empresas Públicas son entidades u organismos económicos productivos ya que se forman en base al capital de origen público y trabajo que se fusionaran a la técnica y tecnología que sirvan para el bien común dentro de las comunidades más vulnerables, así también fomenta el desarrollo de los sectores estratégicos es decir la explotación de los recursos que posee determinado sector, para aprovecharlo al máximo minimizando los costos.

1.3.3.1. Conceptos de Empresa Pública

Según MARIENHOFF, Miguel (2003), las Empresa Públicas o Empresa del Estado

“debe entenderse toda persona jurídica, pública o privada, creada por el Estado que realiza habitualmente actividades comerciales o industriales o que tienen a su cargo la prestación de servicios de esta índole”.

Según MERA, Alexis (2009), las Empresas Públicas “son entidades que pertenecen al estrado en los términos que establece la Constitución de la Republica, personas jurídicas con derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la presentación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que correspondes al Estado”.

Para la tesista la Empresa Pública son entidades u organizaciones que tienen como propósito el generar desarrollo económico productivo de los sectores estratégicos de cada provincia, cuyo presupuesto y administración será por parte de entidades Públicas reconocidas como Ministerios y GAD.

1.3.3.2. Características de la Empresa Pública

La Empresa Pública tiene el propósito de atender las diversas necesidades que surjan en el pueblo, llevando a cabo actividades empresariales con administración adecuada de los fondos públicos, algunas de sus características son:

- Son organismos pertenecientes al estado, y se rigen bajo la normativa pública, puede estar su administración a cargo de entidades gubernamentales, pero puede gozar con personería jurídica propia, su patrimonio es netamente estatales.
- Estas empresas al ser órganos del gobierno y sujetas al este control son auditadas por la Contraloría General del Estado, como parte del control que debe ejercer el estado para precautelar los bienes y fondos públicos y garantizar el proceso transparente en el desarrollo de las actividades.

- Las relaciones con los diferentes organismos pertenecientes al Estado podrán ser interadministrativas, dando lugar a la coordinación, subsidio de bienes o servicios, complementar procesos o actividades y todo en cuanto a cooperación en las distintas áreas que se logre establecer oportunidades de desarrollo.
- Por ningún motivo las Empresas Públicas pueden declararse en banca rota, y el ejecutivo será el encargado de determinar el destino de los activos y pasivos, así como también el proceso para el traspaso de bienes que corresponde al patrimonio.
- Las Empresa Públicas poseen y ejercen completa autonomía en los ámbitos financieros, económicos, administrativos y gestión de recursos que poseen, ya que su finalidad es buscar criterios económicos, sociales con calidad ambiental, en beneficio de los sectores que los necesiten.
- El objeto de las Empresas Públicas es regular el mercado mediante la entrega de servicios y bienes necesarios al público evitando que las empresas privadas dominen el mercado, y a precios elevados.

1.3.3.3. Clasificación de la Empresa Pública

A continuación, se detalla la clasificación de la Empresa Pública.

1.3.3.3.1. Por el Territorio

- **Nacionales.** - Podrán ser a nivel nacional cuando el Estado cree las misma y solo el podrá administrarlas.
- **Provinciales.** - Cuando los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales los creen y de ellos exclusivamente será la administración de recursos.
- **Locales.** - Cuando los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales o Juntas Parroquiales los creen ello se reservarán el derecho de administrarlas.

1.3.3.3.2. *Por el Capital*

Para poder establecer Empresa Pública esta debe estar constituido de capital y patrimonio que provenga del estado, pudiendo ser:

- **Unipersonales.** - Donde su capital invertido al 100% pertenece al Estado, por ende, su administración y toma de decisiones será unilateral, las cuales serán transmitidas mediante sus órganos directivos, gerenciales y operativos.
- **Mixtas.** - En estas empresas el aporte de capital del Estado no es completo ya que existen aportes de inversionistas privados, en el cual la participación pública en el patrimonio puede ser mayoritario o minoritario, las decisiones es serán tomadas en asamblea de socios y transmitidas mediante sus órganos de administración.

1.3.4. *CONTROL INTERNO*

1.3.4.1. *CONTROL*

Toda empresa necesita verificar que las actividades que se deben llevar a cabo de la forma correcta, en el momento adecuado y el tiempo que tomara para que se pueda evaluar si se está realizando correctamente.

1.3.4.1.1. *Conceptos de Control*

Según ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary (2009), el Control “es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa”. (p. 458)

Según MANTILLA, Samuel (2005), el Control es “un conjunto de normas, procedimientos y técnicas a través de las cuales se mide y se corrige el desempeño para asegurar la consecución de objetivos y metas”. (p. 66)

Para la investigadora el control es el proceso por el cual la administración de una empresa se asegura que las actividades encomendadas al personal se estén llevando a cabalidad, con el fin de corregir errores existentes y despilfarro de recursos.

1.3.4.1.2. Importancia de Control

El control es importante ya que determina y analiza las causas que pueden dar lugar a posibles alteraciones en los planes, ayuda a establecer medidas sobre actos, personas y cosas que hay dentro de la empresa, actúa directamente en la administración de recursos y su productividad.

1.3.4.1.3. Características del Control

Las características principales son:

- **Precisión:** Un sistema de control bien establecido proporciona datos e información seguros y confiables, que ayuda a la administración a actuar en el momento preciso.
- **Flexibilidad:** Los cambios en el entorno de las empresas pueden darse sorpresivamente abriendo oportunidades o nuevas amenazas, para lo cual el sistema de control deberá ser lo suficientemente flexible para ajustarse a esta nueva situación.
- **Acción Correctiva:** Un sistema de control bien establecido debe ayudar a detectar el problema, pero principalmente debe proporcionar una solución.

1.3.4.1.4. Tipos de Control

- **Control Preliminar:** Es el diseño del sistema de control donde se establecen, políticas, procedimientos, etc. Es decir, se realizarán con anterioridad al inicio de actividades de la empresa.
- **Control Concurrente:** Se aplica cuando la empresa ya se encuentra funcionando, en la cual el control deberá, dirigir y verificar ordenadamente las actividades de la empresa.

- **Control de Retroalimentación:** Una vez obtenida información sobre las actividades de la empresa para una nueva etapa este control permitirá hacer las debidas correcciones en el caso de haya existido inconvenientes.

1.3.4.1.5. Clases de Control

- **Control Interno.-** Esta conformado por el plan de organización, el conjunto de métodos y las medidas establecidas en la empresas, para asegurar los recursos existentes, asegurar la veracidad de la información financiera y administrativa, verifica la aplicación de las políticas y mide el cumplimiento de metas trazadas.
- **Control Externo.-** La Contraloría General Del Estado, aplica un conjunto de técnicas, métodos y procedimientos en una organización, con la finalidad de analizar y evaluar el cumplimiento de las normas, políticas y reglamentos interno, así también el acatamiento de las disposiciones legales, determinando el grado de eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos materiales y talento humano.

1.3.4.1.6. Clasificación de Control

- **Control Administrativo.** - Es un plan que posee la administración, y está compuesto de diferentes procedimientos, métodos y políticas contables, constituyéndose un medio para el cumplimiento de los objetivos administrativos, permite estar informado de la situación financiera, establecer funciones, y asegurarse de la ejecución correcta de actividades.
- **Control Contable.-** Es el instrumento que sirve de apoyo al control administrativo ya que proporciona información sobre las transacciones, su naturaleza, tratamiento, registro y valor contable correcto, y su importe en los estados financieros.
- **Control Informático.-** Este se orienta al uso adecuado de la tecnología y la informática dentro de la empresa, para garantizar la seguridad de la

información confidencial, y facilitar la obtención de datos históricos y proyecciones.

1.3.4.2. CONTROL INTERNO

El Control Interno es un proceso parametrizado que la administración de una empresa debe llevar a cabo para aprovechar todo el recurso que posee, con la finalidad de conectar todas las áreas de la empresa para que coordinen adecuadamente.

1.3.4.2.1. Concepto de Control Interno

Según ESTUPIÑAN, Rodrigo (2006) el Control Interno es “un proceso ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directorio (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa los objetivos. (p. 25)

Según OSORIO, Israel. (2000), El Control Interno “consiste en un plan coordinado entre la Contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio puede depender de estos elementos para obtener una información más segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como proveer la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa prescrita”. (p.142).

Para la tesista el Control Interno es el responsable de que la gestión interna de una empresa sea eficaz, y eficiente ya que está orientada a brindar información real y confiable sobre la situación de la empresa, ayuda a la administración en la toma de decisiones, genera un adecuado control sobre los niveles administrativos y operativos y su funcionamiento, establece medios adecuados de producción, diagnostica posibles falencias o errores en el proceso productivo y de personal.

1.3.4.2.2. Importancia de Control Interno

El Control Interno es importante ya que su aplicación es orientada a la mejora de la calidad, en donde se detecta fallas o posibles errores, descentraliza la

responsabilidad de la gerencia por medio de la delegación de funciones para fomentar el trabajo en equipo, de esa forma mantiene la coordinación del personal con las actividades que deben realizar, mejorarlas en cada periodo, y ayuda a crear nuevos esquemas de parámetros y acción en el lugar donde se ha detectado los errores así como también genera confianza en la administración sobre el cumplimiento de las normas y políticas internas.

1.3.4.2.3. *Objetivos de Control Interno*

Los objetivos que sobre salen son:

- Promover con eficiencia y eficacia las operaciones económicas.
- Garantizar la calidad y mejora continua de los procesos internos de la empresa.
- Cumplir con las leyes y reglamentos vigentes para evitar actos ilegales.
- Elaborar y presentar información financiera acorde a las nuevas disposiciones.

1.3.4.2.4. *Características de Control Interno*

El control interno en cada una de las entidades puede variar su aplicación o forma de acción, ya que ninguna entidad es igual, pero tomando en cuenta que mantiene parámetros importantes sus características son las siguientes:

- El Control interno debe poseer un plan de organización que permita una segregación de funciones y deberes adecuada para el personal.
- Proporciona un esquema parametrizado sobre cómo se manejan las diferentes cuentas del activo, pasivo y capital, dando un control razonable a su tratamiento.
- Ayudar en la selección del personal, garantizando una buena práctica en la selección y contratación.

1.3.5. SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El Sistema de Control Interno constituye procesos orientados al cumplimiento de los objetivos empresariales, mediante la disminución de riesgos en las partes más complejas de la organización.

1.3.5.1. Conceptos de Sistema de Control Interno

Según MUÑIZ, Luis (2009) el Sistema de Control Interno es “otro elemento muy importante que el responsable de control de gestión tiene que asumir como objeto de supervisión y control ya que del control interno va a depender en buena parte que la información por un lado y las operaciones que se realizan en la empresa sean válidas y reales”. (p.116)

Según MANTILLA, Samuel (2002) un Sistema de Control Interno es “el conjunto de planes, programas y procedimientos adoptados por una organización, con el fin de asegurar que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables sean fidedignos y que la actividad en la entidad se desarrolle eficazmente de acuerdo a las políticas trazadas por la gerencia, con atención a las metas y objetivos previstos”. (p. 63)

A criterio de la Tesista el sistema de Control Interno es una útil y eficaz herramienta que contiene los procedimientos que una empresa debe llevar a cabo, define los cargos y funciones a desempeñar por parte del personal, incluyendo diversas metodologías a ser aplicadas por parte de la administración.

1.3.5.2. Importancia del Sistema de Control Interno

El sistema de control interno juega un rol muy importante ya que logra proteger los recursos de las empresas, ya que garantiza la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones que se realicen dentro de la empresa por parte de los administrativos, también ayuda a evaluar y la gestión realizada, pudiendo prevenir eventuales riesgos.

1.3.5.3. Métodos de Evaluación de Control Interno

- **Método Gráfico.-** Es representado a través de la elaboración de diagramas de flujo, por cada uno de los departamentos involucrados, resaltando simbólicamente las operaciones, movimientos, demoras y procedimientos que deberán llevar a cabo secuencialmente cada colaborador.
- **Método Narrativo.-** En este se narra cada procedimiento que tiene relación con el control interno, se detalla el origen de documentos, registros al sistema, el tratamiento de cada transacción desde su inicio hasta el final, pueden ser designados por departamentos, cargos o personal.
- **Método de Cuestionario.-** Es un instrumento en él se incluirá preguntas de acuerdo al área a examinar con el fin de evaluar cuáles son sus fortalezas y debilidades en cuanto al control interno, las preguntas pueden ser generales y específicas.

1.3.5.4. Modelos de Control Interno

Existen varios modelos de Control interno cada uno posee un propósito y son creados para diferentes tipos de empresas, para los cuales se ha tomado en cuenta los siguientes:

- **MICIL.**

El Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano, crea este modelo para las grandes, medianas y pequeñas empresas, en donde se establecen estándares que tiene estrecha relación con el mejoramiento técnico, evaluación de los controles existentes y el alcance de los procedimientos establecidos, puede ser aplicado en el sector público y privado.

- **COCO.**

The Criteria of Control Board emite este modelo en 1995 con el fin de proporcionar a la empresa una herramienta con la cual sea fácil acatar las disposiciones legales, proteger sus recursos mejorando la eficiencia y eficacia de los procesos, mediante la utilización de diversos métodos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos.

- **CORRE.**

Marco Integrado de Control Interno está constituido por ocho elementos, se fundamenta en el código de ética y valores corporativos con los cuales socializa a los colaboradores sobre su responsabilidad y la importancia de cumplir con sus obligaciones con la entidad, y todo las personas a su alrededor.

- **COSO I.**

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission crea en 1992 el Internal Control – Integrated Framework (COSO I). El cual se basa en una integración de procesos para que facilite a la administración el dirigir al resto de personal de forma segura y razonable en cuanto a sus actividades, este básicamente define un sistema de control Interno en las empresas. Este logra establecer objetivos claros para los diferentes niveles de la empresa como es el de alta dirección a la cual facilita la comprensión sobre el impacto de una auditoria, además de forma normativa dentro de la organización ayuda a lograr la eficiencia y eficacia de la operaciones, salvaguardar los recursos con los que cuenta la organización.

- **COSO II.**

En septiembre del 2004 la misma comisión creadora del COSO I publica la nueva versión que es COSO II el cual esa orientado a la Gestión del Riesgo, el cual identifica eventos grandes o fuertes que pueden afectar a las empresas, busca la forma de gestionar los riesgos existentes internamente, para proporcionar la seguridad sobre el logro de objetivos. Este método brinda un estudio más detallado sobre el proceso de identificación y evaluación del riesgo

y el manejo o gestión que se le dé como respuesta al riesgo detectado, así se podrá establecer la eficiencia de los procesos administrativos.

- **COSO III**

El Comité COSO publica en Mayo del 2013 la actualización del Marco Integrado de Control Interno cuyo objetivo es lograr una mayor cobertura de los riesgos a los que la entidad se enfrenta y mayor exactitud en la emisión de informes.

Esta actualización del Modelo COSO, ha mantenido los cinco componentes originales, relacionados estrechamente con 17 principios con puntos de enfoque primordiales, además tiene algunas propiedades como:

- Permitir aplicar el control interno a cualquier entidad de acuerdo a su naturaleza.
- Los principios con los que cuenta permite aplicarlos conforme a su necesidad en los diferentes niveles jerárquicos.
- Proporciona un listado de requisitos que se requiere para un sistema de control interno que se acople a la empresa.
- Dota de un método que ayuda a identificar y analizar los riesgos.
- Presenta la oportunidad de eliminar controles innecesarios, para minimizar los costos.

1.3.5.5. Comparación de los Modelos COSO I, COSO II y COSO III

**TABLA N° 1.1
COMPARACIÓN DE LOS MODELOS COSO I, COSO II Y COSO III**

	COSO I	COSO II	COSO III
Título	Marco Integrado de Control Interno	Marco Integrado de Administración de Riesgo Empresarial	Marco Integrado de Control Interno (Actualización)
Creación	Publicado en 1992. Elaborado en Estados Unidos.	Publicado en 2004 Elaborado en Canadá	Publicado en 2013

Finalidad	Facilitar una base de evaluación de control interno para identificar los posibles riesgos a los que se enfrentan las entidades.	Amplia el concepto del control interno mediante la identificación, evaluación gestión en respuesta al riesgo presente.	Incrementar la confianza en la eliminación de los riesgos, mejorar la gestión de riesgos y eficacia de la gestión de la comunicación de la información.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones internas. ▪ Cumplimiento de las normas y leyes vigentes. ▪ Confianza en la información financiera revelada. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estratégicos.- Brinda apoyo al cumplimiento de la misión. ▪ Operacionales.- Uso eficaz y eficiente de los recursos. ▪ De Información.- Brindar plena confianza en la información transmitida. ▪ De Cumplimiento.- De leyes y normas vigentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Operacionales.- Uso eficaz y eficiente de los recursos, incluyendo los objetivos de rendimiento financiero. ▪ De Información.- Reportes oportunos y veraces de la información financiera y no financiera sea interna o externa. De Cumplimiento.- Desarrollar las actividades en función de leyes y regulaciones específicas.

FUENTE: Propia

ELABORADO POR: La tesista

1.3.5.6. Componentes o elementos de Control Interno según COSO I, COSO II y COSO III

TABLA N° 1.2
COMPONENTES DEL COSO I, COSO II Y COSO III

COSO I	COSO II	COSO III
Entorno de Control	Ambiente interno	Principio 1.- Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.

		<p>Principio 2.- Ejerce responsabilidad de supervisión.</p> <p>Principio 3.- Establece estructura, autoridad y responsabilidad.</p> <p>Principio 4.- Demuestra compromiso para la competencia.</p> <p>Principio 5.- Hace cumplir con la responsabilidad.</p>
Evaluación de Riesgos	Establecimiento de Objetivos	Principio 6.- Especifica objetivos relevantes.
	Identificación de eventos Evaluación de riesgos Respuesta a los riesgos	<p>Principio 7.- Identifica y analiza los riesgos.</p> <p>Principio 8.- Evalúa el riesgo de fraude.</p> <p>Principio 9.- Identifica y analiza cambios importantes.</p>
Actividades de Control	Actividades de Control	<p>Principio 10.- Selecciona y desarrolla actividades de control.</p> <p>Principio 11.- Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología.</p> <p>Principio 12.- Se implementa a través de políticas y procedimientos.</p> <p>Principio 13.- Usa información relevante.</p>
Información y Comunicación	Información y Comunicación	<p>Principio 14.- Comunica internamente.</p> <p>Principio 15.- Comunica externamente.</p>
Supervisión	Supervisión	<p>Principio 16.- Conduce evaluaciones continuas y/o independientes.</p> <p>Principio 17.- Evalúa y comunica deficiencias.</p>

FUENTE: Propia

ELABORADO POR: La tesista

1.3.5.7. Componentes o elementos de Control Interno según COSO I, COSO II y COSO III

Componentes de Control Interno del modelo COSO I

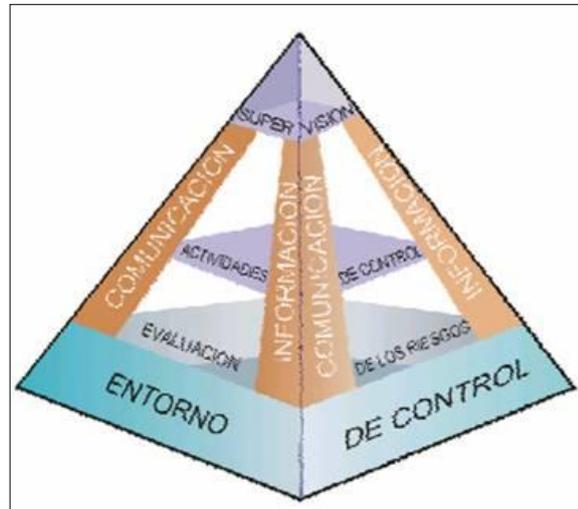
- **Ambiente de Control.-** Es el que dota a la empresa de disciplina y estructura, mediante el establecimiento de valores, el cual se compone de

algunos factores importantes como: la integridad y los valores éticos, incentivos y tentaciones, compromisos para la competencia, estructura organizacional, asignación de autoridad y responsabilidad, políticas y prácticas sobre los recursos humanos.

- **Valoración de Riesgos.-** La valoración de los riesgos se realizan en base a fuentes internas como externas, para lo cual se deberán tomar en cuenta las siguientes categorías de objetivos: de operaciones, de información financiera, y de cumplimiento.
- **Actividades de control.-** Las actividades de control se aseguran mediante el establecimiento de políticas y procedimientos administrativos, para lo cual se deberán establecer: las políticas y procedimientos para su integración con la valoración de riesgos, control sobre los sistemas de información.
- **Información y comunicación.-** Es producido por una serie de documentos que plasman las actividades de operación y financiamiento que se relaciona con el cumplimiento de políticas, para lo cual es necesario establecer sistemas estratégicos integrados, calidad de información.
- **Monitoreo.-** Es el encargado de valorar la calidad del desempeño del sistema y transcurso de operaciones, a la cual se suman las actividades de monitoreo, evaluaciones separadas, información de deficiencias.

GRÁFICO N° 1.1

COMPONENTES DEL COSO I



FUENTE: Propia
ELABORADO POR: La investigadora

Componentes de Control Interno del COSO II:

- **Ambiente de Control.-** Proporciona la seguridad a la administración de los movimientos del personal, pone en conocimiento de los empleados los riesgos que la empresa puede tener.
- **Establecimiento de objetivos.-** Toda empresa debe tener una visión y misión a través de los cuales los objetivos se cumpla, y pleno conocimiento de los riesgos que conlleve cualquier decisión.
- **Evaluación de Riesgos.-** Hace un análisis sobre, los objetivos empresariales, y todos los procesos internos pasados, actuales y los potenciales riesgos futuros.
- **Repuesta al Riesgo.-** Una vez evaluado el riesgo se podrá integrar formas de dar respuesta al potencial riesgo existente de forma: en la que se pueda evitar, reducirlo, compartirlo o aceptarlo si su impacto no es tan grande.
- **Actividades de control.-** Esta son las diferentes políticas, funciones y o procedimientos que se establecen para poder reducir el riesgo de manera: preventiva, detectiva o médiate controles gerenciales.

- **Información y Comunicación.-** Se establece medios necesarios para proporcionar un flujo de información responsable en todos los niveles jerárquicos de las empresas, se crea o habilitan canales de comunicación efectivos entre departamentos para evitar irregularidades internas y externas, el manejo de la información será en orden jerárquico es decir por medio de los niveles directivos, ejecutivos, operativos y apoyo.
- **Monitoreo.-** El monitoreo permite conocer el nivel de cumplimiento de las actividades y procesos internos de la empresa, mediante el monitoreo continuo o las evaluaciones puntuales en el tiempo oportuno, que permita diagnosticar de manera temprana algún error en el proceso o un riesgo alto.

GRÁFICO N° 1.2

COMPONENTES DEL COSO II



FUENTE: <http://aislodg.blogspot.com/2014/03/resumen-tecnico-coso.html>
 ELABORADO POR: La investigadora

Componentes de Control Interno del COSO III:

En mayo del 2013 se publica la actualización del modelo COSO I de 1992, cuya finalidad es el mejoramiento de la agilidad de los sistemas de gestión de riesgos de

una empresa, además que se establezca una mayor claridad de la información y de la comunicación.

Esta actualización está compuesta por los cinco componentes originales a los cuales se los relaciono estrechamente con 17 principios, para que la administración pueda implementar, a continuación se detalla cada uno de estos:

- **Entorno de control**

Sus principios son:

1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
2. El consejo de administración demuestra su independencia a la dirección y ejerce su responsabilidad de supervisión.
3. La dirección establece la supervisión del consejo, de las estructuras, de las líneas de reporte y los niveles de autoridad.
4. La organización demuestra su compromiso por mantener profesionales competentes.
5. La organización define responsabilidades de los colaboradores a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.

- **Evaluación de riesgos**

Sus principios son:

6. La organización define objetivos con claridad para permitir la identificación de riesgos.
7. Las organizaciones identifica riesgos y los analiza para determinar la gestión de respuesta.
8. La organización de evalúa los riesgos.
9. La organización identifica y evalúa cambios que la afecten.

- **Actividades de control**

Sus principios son:

10. La organización define, desarrolla diferentes actividades para fortalecer el control interno.

11. La organización establece medidas y actividades de control sobre la tecnología que se utiliza.

12. La organización establece el control y lo difunde mediante políticas.

- **Información y Comunicación**

Sus principios son:

13. La organización se encarga de generar la información y utiliza la de mayor relevancia.

14. La organización tiene la obligación de informar internamente los todos los acontecimientos incluyendo los objetivos empresariales.

15. La organización comunica externamente los aspectos que afectan al control interno.

- **Supervisión del sistema de control – Monitoreo**

Sus principios son:

16. La organización realiza un proceso de selección, y desarrolla diferentes evaluaciones independientes al sistema de control de la empresa para detectar nuevos riesgos.

17. La organización se encarga de evaluar y comunicar las deficiencias detectadas a los responsables para aplicar medidas correctivas en forma oportuna.

1.3.6. MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS

1.3.6.1. MANUAL DE FUNCIONES

Los manuales de funciones son una herramienta muy necesaria en todas las empresas para facilitar las actividades del personal así como también las limitaciones dentro de su cargo.

1.3.6.1.1. Conceptos de Manual de Funciones

Según CHIAVENATO, Idalberto (2009) los Manuales de Funciones es “la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo”. (p.28)

Según ALLES, Martha (2008) el Manual de Funciones es “un instrumento de administración de personal a través del cual se establecen las funciones y las competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de una entidad y los requerimientos exigidos para el desempeño de estos. Se constituye e el soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los cargos en una entidad y organismo”

Para la investigadora el manual de funciones es una herramienta que permite a las empresas tener control y seguridad sobre las actividades que llevan a cabo los empleados, y la certeza de que están instruidos sobre su roll a desempeñar, todas las acciones que se especifican ahí son acorde a la ley y serán legalmente registradas para dar paso a su uso.

1.3.6.1.2. Importancia del Manual de Funciones

La importancia del manual de funciones es que toda empresa necesita una guía para poder adiestrar al personal para que lleve a cabo las actividades para las cuales fue contratado, facilitará a la administración el reclutamiento de personal, cada cargo está ajustado a la necesidad de la empresa y por ende las responsabilidades de cada colaborador.

1.3.6.1.3. Objetivos del Manual de Funciones

Principalmente los objetivos de los manuales de funciones son los siguientes:

- Establecer la autoridad jerárquica en la empresa.
- Facilitar la contratación de del personal.
- Dar claridad a las funciones que debe realizar el personal.
- Determinar las áreas responsables de los colaboradores.
- Instruir a los empleados sobre las funciones y cargos que van a desempeñar.
- Incrementar la eficiencia del trabajo del personal.

- Evitar la repetición de funciones entre diferentes cargos.

1.3.6.1.4. Características del Manual de Funciones

Los manuales de funciones deben al menos reunir las siguientes características:

- Deben estar formalizados o legalizados ante la ley.
- Se tomara en cuenta a todos y a cada uno de los funcionarios de la empresa.
- Definir cada cargo y establecer sus funciones.
- Su lenguaje debe ser sencillo y claro para que todos puedan entenderlos.
- La metodología a seguir que contienen estos manuales deben ser acorde a la naturaleza de la empresa.

1.3.6.2. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Es un documento donde se delimitan las actividades que se van a desarrollar en la empresa, proporciona información de las diferentes etapas de los procesos, responsabilidad y la participación del personal, de manera que se optimicen recursos y logren cumplir las metas y objetivos institucionales.

1.3.6.2.1. Conceptos de Manual de Procedimientos

Según GÓMEZ, Giovanni (2002) un Manual de Funciones es “un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instituciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas, instrumentos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización”. (p. 55)

Para la Tesista el manual de procedimientos está conformado integralmente, los cuales son un pilar para que las actividades se desarrollen normalmente dentro de la empresa, con el establecimiento de responsabilidades a los colaboradores que se

encargan de las áreas funcionales d una empresa, y asegurando las medidas de seguridad necesarias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

1.3.6.2.2. Importancia del Manual de Procedimientos

Es esencial para el funcionamiento correcto del Sistema de Control Interno Existente en las Empresas, porque define de forma clara las normas y lineamiento que la organización ha de llevar a cabo, basado en los principios y objetivos propuestos.

1.3.6.2.3. Objetivos del Manual de Procedimientos

A continuación detallamos los objetivos primordiales:

- Precisar los diferentes procedimientos por ciclos y áreas.
- Crear métodos y técnicas nuevas de Control Interno para la entidad.
- Definir las actividades de cada funcionario, y la operación que debe realizar.
- Establecer el tiempo que se deberá invertir a cada tarea, para el cálculo del tiempo estimado de un procedimiento.
- Instaurar controles que ayuden a descentralizar las funciones de la administración.

1.3.6.2.4. Conformación de Manuales de Funciones y Procedimientos

Los manuales se estructuran de la siguiente manera:

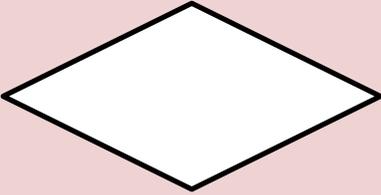
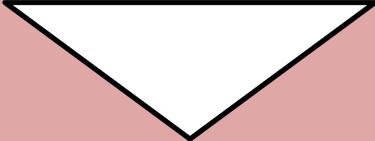
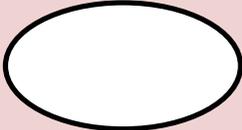
- El Logotipo de la empresa.
- Nombre Registrado de la organización.
- Lugar y Fecha donde se elaboró.
- Áreas responsables de la elaboración y autorización.
- Funciones que debe desempeñar.

1.3.6.2.5. Diagrama de Flujo

Es la representación gráfica de un proceso, aquí se establece paso a paso de forma dinámica las etapas o fases que lleva a cabo cada procedimiento o actividad que se espera se lleve a cabo.

Para la elaboración de un diagrama de flujo se debe tomar en cuenta las siguientes simbologías:

GRÁFICO N° 1.3
ILUSTRACIÓN DEL DIAGRAMA DE FLUJO

SIMBOLO	DESCRIPCIÓN
	<p>Establece el inicio de un proceso.</p>
	<p>Describe una tarea o actividad.</p>
	<p>Indica que esta actividad ya se encuentra establecida en el diagrama de flujo de otro procedimiento.</p>
	<p>Esta forma es la representación de una actividad que no es obligada siempre sino se debe decidir que hacer acorde a la necesidad.</p>
	<p>Se usa esta forma cuando existe una combinación de actividades.</p>
	<p>Esta ayuda a establecer una entrada o salida de un segmento del diagrama de flujos, es decir conecta una actividad con otra.</p>
	<p>Establece la existencia de un documento de soporte o argumentación para que se lleve a cabo una actividad.</p>
	<p>Este determina el final de un procedimiento.</p>

FUENTE: Internet
 ELABORADO POR: La investigadora

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1. BREVE CARACTERIAZACIÓN DE LA EMPRESA

En la Constitución Política del Ecuador se establece la creación de empresas públicas como parte de la nueva matriz económica, así como también dentro del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD), se manifiesta que los Gobiernos Municipales y Provinciales pueden crear empresas de producción enfocados a los sectores estratégicos.

Por lo cual las Empresas Publicas de la Provincia de Cotopaxi, es una propuesta que se la hace al Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial (GADP) Cotopaxi, las cuales podrán agrupar a pequeños productores y asociaciones de producción agropecuaria, con el fin de garantizar el buen vivir y potenciar la economía de la provincia.

Además podrán contar con una estructura administrativa que vaya acorde a la Ley Orgánica de Empresas Públicas, estableciendo los organismos rectores y los diferentes departamentos o cargos que pueden tener para su funcionamiento.

El propósito de la investigación es la de proporcionar una visión, misión, organigrama funcional y estructural, así como también manuales de funciones para facilitar los procesos administrativos.

2.2 DISEÑO METODOLÓGICO

2.2.1. Tipos de Investigación

Para poder llevar a cabo la recolección de datos reales y de fuentes directas se ha utilizado los tipos de investigación:

2.2.1.1. Descriptivo

Ayudó a delimitar la información relevante de fuentes bibliográficas y des escribir la variedad de elementos que forman parte del problema del estudio y la relación que tienen entre sí, así como también a establecer las características primordiales de los manuales de funciones.

2.2.1.2. Diseño

La presente investigación utilizó el diseño no experimental ya que las variables no serán manipuladas, ya que la situación real es observada en su campo natural de la administración, que establece una tendencia de comportamiento que ayudará a la creación del manual de funciones de los empleados.

2.2.2. Métodos de Investigación

En el desarrollo de la investigación se utilizó los métodos: empíricos, teóricos, los cuales ayudaron a estudiar y llevar a cabo el proceso de estudio de forma lógica, ordenada y con contenido específico, estableciendo la recolección de información para su procesamiento y posterior tabulación e interpretación de datos que posteriormente ayudarán a la elaboración de la propuesta.

2.2.2.1. Método Inductivo

Permitió iniciar con el análisis del hecho específico para concluir a un hecho general, es decir la utilización de los resultados de las diversas observaciones, ayudo a la realización del manual de funciones mediante un proceso lógico guiado por la: observación, comparación y generalización.

2.2.2.2. Método Deductivo

El cual permitió al investigador analizar un hecho general y llegar al hecho particular, de manera directa con el problema que se estudió, mediante un proceso de síntesis con la comprensión, aplicación y demostración del problema.

2.2.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

2.2.3.1. Observación

Esta técnica es una de las más sencillas y afectivas que se puede utilizarse independientemente a las demás técnicas, dentro de la investigación se utilizó para identificar el comportamiento de las empresas públicas y primadas, estableciendo sus características principales para implementarlas en la propuesta.

2.2.3.2. Entrevista

Se ha aplicó por medio de un cuestionario que se ha estructurado para las diferentes autoridades que tienen relación con el objeto de estudio, permitió optimizar el tiempo y obtener respuestas concretas para las interrogantes, las mismas que fueron aplicadas a: la Sra. Vice prefecta de la provincia de Cotopaxi, al Técnico encargado del eje Agronómico del Departamento de Fomento Productivo del GADP – C, Técnico Encargado el eje Agronómico del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

2.2.3.3. Encuesta

Han sido aplicadas a los diferentes productores agropecuarios en sectores estratégicos mediante la aplicación de un cuestionario como instrumento que permitirá conocer las opiniones e inquietudes sobre sobre hechos específicos como lo es el tema de investigación, así como su interés en la creación de las empresas públicas de producción de la provincia de Cotopaxi.

2.2.3.4. Unidad de Estudio

Es el individuo o conjunto de individuos de los cuales se necesita extraer información necesaria para la investigación, en el caso del presente estudio, se llevó a cabo en la Provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga como propuesta para el GADP - C, se utilizó el muestreo no estadístico.

TABLA N° 2.1**POBLACIÓN**

INVOLUCRADOS	N° DE PERSONAS
Abogada Silvia Bravo Vice prefecta de la Provincia de	1
Ing. Daniela Lasluisa Técnico de Fomento	1
Ing. Isabel Lema Técnico MAGAP-C encargado Agricultura y Ganadería.	1
Productores	100
Total	103

FUENTE: Propia

ELABORADO POR: La Investigadora

2.3. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL**2.3.1. Análisis Interno de la Empresa**

Para el análisis interno de la empresa se ha realizado una comparación de empresas u organizaciones similares al propósito de las empresas públicas de la provincia de Cotopaxi, en este caso se puede mencionar al centro de experimentación y producción Salache, cuyo capital es de origen público ya que forma parte de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

2.3.1.1. Organización Institucional

Las empresas requieren de una organización estructural para normar las actividades internas, pues mediante un modelo de estructura funcional simple se ha logrado separar las principales áreas que se manejan en una empresa y delimitar sus funciones, y al ser una entidad que se maneja con capital público hace que sus

trámites se ajusten a los requerimientos que se estipulan dentro de las leyes para entidades públicas.

2.3.1.2. *Gestión Empresarial*

Para conocer más sobre la gestión empresarial y su efectividad, se puede destacar el proceso administrativo en sus diferentes etapas como son:

- **Planeación.-** Donde se encuentran establecidos los objetivos empresariales.
- **Organización.-** Asegura el cumplimiento de tareas, ya que ese establecen programas continuos.
- **Dirección.-** Por falta de tiempo para cumplir los procesos burocráticos existe demora en la orientación a los trabajadores.
- **Control.-** En todo momento se realiza constantes chequeo al cumplimiento de las tareas encomendadas así como también el avance y desempeño de los trabajadores.
- **Estabilidad Administrativa.-** Se puede manifestar que debido al cambio constante de administrador de hacienda, existe una falta de continuidad en los planes o proyectos que se llevan a cabo ya que cada uno de los encargados tienen sus propias propuestas.

2.3.1.3. *Capacidad de Talento Humano*

El factor considerado más importante en toda empresa el talento humano, ya que es el encargado de dotar a la empresa de personal adecuado, en el caso de la empresa analizada a la par se puede mostrar que existe un adecuado proceso de reclutamiento y selección, la remuneración y horario de trabajo se encuentra conforme a la ley, el ámbito de seguridad e higiene se encuentra cubierto por técnicos especializados que realizan planes constantes y capacitan al personal.

2.3.1.4. *Capacidad Tecnológica en el Proceso Productivo*

Actualmente la tecnología y su empleo se considera una herramienta para mejorar los índices de productividad, que garanticen la competencia y permanencia en el

mercado, tomando en cuenta que no solo los equipos electrónicos sino también la infraestructura y su versatilidad y capacidad de satisfacer las necesidades de la empresa, en el caso del centro de experimentación y producción Salache se puede tomar en cuenta que el equipo de cómputo que posee es adecuado, la maquinaria no toda se encuentra en buen estado, y la infraestructura es apropiada para cada proceso productivo que se realiza dentro de la institución.

2.3.1.5. *Capacidad de Investigación y Desarrollo*

Se constituye en las actividades que realiza la empresa a fin de poder presentar productos innovadores para los consumidores logrando grandes niveles de calidad eficiencia y eficacia en el uso de los recursos que posee, siendo el principal el estudio de mercado que hace que se conozcan cuales son los mercados en el cual puede incursionar así como también los competidores ya que dicho estudio no se lo realiza de forma constante lo cual hace que no exista información real y oportuna de las necesidades que tiene el consumidor y de la acogida que puede tener o no un producto.

2.3.2. *Análisis del Externo de la Empresa*

2.3.2.4. *Análisis del Macro Entorno*

Los factores que afectan a las empresas en forma general tanto públicas como privadas son los factores económicos, factores Político - Legales, factores Demográficos, factores Ambientales, factores Socio – Culturales, mismos que están presente en la sociedad como parte de la relación entre las entidades organizadas y los consumidores.

2.3.2.4.1. *Factor Económico*

En el ambiente económico se toma en cuenta varios indicadores como el Producto Interno Bruto, la creciente tasa de inflación, la balanza comercial y la tasa de desempleo, los cuales dan un punto de partida para el análisis del poder adquisitivo de los ciudadanos y el índice de consumo.

Es por ello que estas variables inciden en las compras de productos nacionales, donde las personas prefieren comprar lo que les favorezca económicamente en cantidad sin tomar en cuenta de donde provenga.

2.3.2.4.2. Factor Político – Legal

En el aspecto Político legal las empresas públicas se encuentran beneficiadas ya que en la constitución y demás leyes han sido creadas con el propósito de dar impulso a la creación de estas.

La Constitución Política del Ecuador proclama leyes nuevas y específicas para la creación de empresas públicas como él (Art. 315, Capítulo 5to) el cual señala que el Estado será el responsable de constituir la empresas públicas para prestación de servicios, la gestión de los sectores estratégicos y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, se establecerán como sociedades de derecho público y estar bajo la regulación de los organismos pertinentes.

También el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD), en su sección Decimo Segunda de Los Presupuestos Anexos transmite toda la información requerida de las empresas públicas, a donde se registrarán , la procedencia de sus ingresos, la asignación de presupuesto, su contabilidad y excedentes entre otros.

Por su lado la Ley Orgánica de Empresas Públicas establece en su Art. 6, 7 del Título 3ro. En el cual versa sobre la organización empresarial y la conformación de su directorio, siendo esta ley la máxima autoridad para la creación y funcionamiento de las ya mencionadas empresas.

2.3.2.4.3. Factor Demográfico

En este factor se analiza el grupo localizado tanto en ubicación, tamaño, volumen, en el cual el proyecto tendrá beneficiarios, siendo este estudio de suma importancia para el direccionamiento correcto del proyecto a ejecutarse, acudiendo al sector específico donde se hace imperativa la implementación de las empresas públicas.

2.3.2.4.4. *Factor Ambiental*

Unos de los factores más importantes hoy en día es el ambiental, ya que en los últimos años las campañas por el cuidado medio ambiental han sido fuertes y han obligado a las empresas a incluir políticas que resguarden este tema.

Pues el objetivo de las empresas públicas es de ofertar servicios comunitarios y de producción agropecuaria, mismas que serán guiadas por los medios saludables de producción, para garantizar la calidad orgánica del producto y reducir el impacto dañino de químicos en el ambiente.

2.3.2.4.5. *Factor Socio – Cultural*

Las empresas Públicas de la provincia de Cotopaxi, en el ámbito socio – cultural se podrían establecer con seguridad ya que los sectores productores de bienes se encuentran unidos para enfrentar la explotación de los intermediarios, así como también al tener un respaldo público en la gente se creará la conciencia de consumir y dar valor a lo nuestro.

2.3.2.5. *ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO*

Los clientes y la competencia son factores importantes dentro del análisis del micro entorno de las Empresas Públicas de la Provincia de Cotopaxi.

2.3.2.5.1. *Clientes*

Los posibles clientes serán nacionales o extranjeros que necesiten satisfacer una necesidad de consumir productos saludables, a precios justos.

2.3.2.2.2. *Competencia*

Dependiendo de la Empresa Pública y su actividad se establecerá una posible competencia, pero en general se puede asegurar que la potencial competencia son los productores de otras provincias o de aquellos que no se unan a las Empresas Públicas de Cotopaxi, cabe recalcar que la competencia siempre estará presente cuando se trata de producción agrícola y ganadera ya que a diario se consume

toneladas de comida, además se toma como posible competencia a los supermercados en donde se expende productos agrícolas.

2.3.2.2.3. *Riesgo País*

Riesgo país o EMBI o Índice de Bonos de Mercados Emergentes, cuya objetivo es reflejar el movimiento de los precios de los títulos que son negociados en moneda extranjera, su análisis incorpora de variables económicas, políticas y financieras de cada país y sus resultados serán difundidos por la entidad que realice este estudio en periodos que lo decidan con el caso de Ecuador en el que a diario se actualiza la información.

El puntaje que este muestra la probabilidad de que un país, se encuentre con incapacidad de pagar sus deudas ya sea en capital e interés, en base a los términos acordados

TABLA N° 2.2 RIESGO PAÍS

FECHA	VALOR
Junio-07-2016	863.00
Junio-06-2016	864.00
Junio-05-2016	875.00
Junio-04-2016	875.00
Junio-03-2016	875.00
Junio-02-2016	862.00
Junio-01-2016	856.00
Mayo-31-2016	855.00
Mayo-30-2016	861.00
Mayo-29-2016	861.00
Mayo-28-2016	861.00
Mayo-27-2016	861.00
Mayo-26-2016	868.00
Mayo-25-2016	870.00

FUENTE: www.bce.fin.ec

ELABORADO POR: La Tesista

2.3.3. MATRIZ FODA

TABLA N° 2.3 MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Poseen capital propio. • Nunca se podrán declarar en banca rota. • Tendrán acceso a convenios con cadenas de supermercados. • Contará con profesionales acorde a su requerimiento. • Infraestructura acorde al requerimiento. • Calidad garantizada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conformación de las empresas. • No se ha definido un organigrama estructural y funcional. • No existe un manual de funciones. • Inexistencia de un proceso administrativo. • Los diferentes órganos reguladores.
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Pueden ser competitivos en el sector agroindustrial. • Incrementa las fuentes de trabajo. • Acceso a tecnología de punta. • Incremento de la población. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los factores naturales, en especial el clima afectan la producción. • Creciente competitividad dentro del país. • La inestabilidad económica.

FUENTE: Propia

ELABORADO POR: La Tesista

2.3.3.1. ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA

La matriz FODA se constituye en una herramienta que facilita el análisis situacional de la empresa, brindando un diagnóstico que permitirá tomar decisiones, establecer estrategias y tener una planificación mejor para ser aplicado en el futuro.

Los factores internos pueden ser controlados al interior de la empresa, pues la matriz FODA ayuda a identificar las fortalezas y debilidades que se puedan presentar.

Fortalezas: Se consideran todas las capacidades que posee la empresa para poder tener una ventaja competitiva, en las empresas públicas de la provincia de Cotopaxi se señalan como fortalezas el contar con un capital suficiente para llevar a cabo su creación, por el hecho de ser pública nunca podrán declararse en banca rota, el fácil acceso a convenios con cadenas de supermercados, para su funcionamiento administrativo y operativo contará con profesionales acorde a su requerimiento, tener una infraestructura apropiada y la calidad de los productos garantizados.

Debilidades: Son todos los puntos donde las empresas no han ejercido suficiente control o no existe uno, pero se pueden corregir o mejorar.

En las debilidades de las Empresas Públicas de la Provincia de Cotopaxi se puede mencionar que aún no se han creado ya que es una propuesta que se está haciendo a la prefectura de Cotopaxi, por ende no posee organigramas estructural y funcional, como consecuencia no se ha pensado en la existencia de un manual de funciones y la falta de un proceso administrativo modelo a seguir, otro factor importante es los organismos reguladores

Por su parte los factores externos no pueden ser controlados por la empresa, derivándose en las oportunidades y amenazas.

Oportunidades: Son puntos que las entidades tienen a favor y presentan la posibilidad de poder explotarlos.

Por ende la oportunidad que tienen las Empresas Públicas de la Provincia de Cotopaxi, es que tiene una gran oportunidad de ser competitivos en el sector agropecuario, incrementarán las fuentes de trabajo, tendrán acceso a tecnología de punta, así como también el incremento de la población que se puede dar ya que creará el espacio de consumo.

Amenazas: Son todos los factores que pueden poner en peligro la estabilidad de las empresas en el mercado.

Siendo las más importantes amenazas que puedan afectar a la empresa, el factor natural en especial el clima afectan la producción o desastres naturales que pueden afectar a la producción, la creciente competitividad y la inestabilidad económica de los consumidores.

2.4. APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA

2.4.1. Entrevista dirigida a la Vice prefecta de la Provincia de Cotopaxi

Objetivo:

Recopilar información acerca del interés de las autoridades sobre el establecimiento de las empresas públicas de producción en la Provincia de Cotopaxi,

1.- ¿Qué opina usted sobre la situación actual de la producción agrícola y ganadera de nuestra provincia?

Existe contingente humano y recursos suficientes para la producción, la gente trabaja y la tierra da pero no existe un direccionamiento correcto o apoyo para para estos sectores, es un tema un poco olvidado por parte de las autoridades.

Hay muchos sectores de la provincia en donde se da diferentes productos que por la situación geográfica muchas de las veces es muy difícil promocionar o vender, lo que hace que vendan a los comerciantes a bajo costo.

2.- ¿Cree usted que la producción industrializada de otras provincias afecta económicamente a nuestros productores?

Cada provincia tiene su fortaleza y de la variedad nos servimos, eso es lo que brinda cada provincia claro que afecta, pero depende del enfoque que se le dé, que se empiece trabajar por no tener lo mismo que las otras provincias buscar una salida diferente en lo que concierne a producción y que como provincia debemos unir esfuerzos y creatividad para apoderarnos de nuestra producción.

3.- Que opinión puede darnos sobre la sección Decimo Segunda del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD), que versa sobre la creación de empresas públicas por parte de los GADS Municipales o Provinciales.

En la actualidad se tiene un pensamiento muy erróneo al hablar de empresas públicas, pues se cree que estas tendrán solo déficits, pero en realidad no es así es todo, lo contrario ya que si se establecen una empresa pública con un adecuado talento humano, una administración económica y financiera definida y sobre todo una idea clara de cuál es su función y que sea para brindar apoyo a la ciudadanía, estoy muy de acuerdo ya que ayudara a la provincia a tener nuevas vías de desarrollo así como también la creación de fuentes de trabajo.

4.- Usted como parte de las autoridades provinciales tomarían en cuenta el apoyar a la creación de estas empresas, como parte de su trabajo en la provincia.

Es una excelente idea, que deberá investigarse hasta qué punto es viable, es algo muy importante a tratar dentro del sector agrícola y ganadero de la provincia, pero la propuesta de empresas públicas es muy interesante y el tener una estructura para administrarla económica y financiera adecuando es muy favorable, ya que tenemos un gran deseo de crear una empresa pública de asfalto y la investigación que se está realizando como su tesis nos podría ayudar en los lineamientos administrativos, y claro que se tomara muy en cuenta ya que tenemos también un emprendimiento de productos con marca Cotopaxi.

2.4.2. *Análisis de la Entrevista*

La Provincia de Cotopaxi es eminentemente agrícola y ganadera ya que su contingente humano y recursos naturales son bastos para cultivar la tierra, la gente trabaja y la tierra da, somos competidores potenciales por la diversidad de ecosistemas de nuestra provincia teniendo variedad de productos desde nuestro sub trópico hasta nuestros paramos.

En cada provincia existe una fortaleza y esa es la variedad de la cual nos servimos, y en si puede afectar a nuestros productores ya que no h existido un debido acompañamiento de parte de las autoridades para direccionar bien esta fuente de economía que tenemos además uniendo esfuerzos y con un poco de creatividad se podrá mejorar los productos que se ofrecen.

Si bien es cierto la empresas públicas en su mayoría ofrecen servicios básicos a la ciudadanía asiendo que se cree un concepto erróneo sobre el rol de estas dentro de los poblados, pero la nueva legislación nos da una herramienta de empoderamiento de nuestra producción ya que encada provincia el sector estratégico es distinto o se puede dirigir de diferente manera y ayudados de una estructura Administrativa, Económica y Financiera orientada a la consecución de una idea definida y su función de brindar apoyo a la ciudadanía.

Como autoridad estoy muy de acuerdo con la creación de las empresas locales ya que se podrá en el ámbito agropecuario establecer ordenanzas para que se obligue a las empresas comerciales vender los productos de aquí de la provincia mediante la marca Cotopaxi, es una excelente propuesta que dentro de las planificaciones no se han tomado en cuenta pero con este precedente se lo hará y ante todo la investigación ya que este modelo nos servirá de mucha ayuda para poder llevar a cabo la creación de una empresa pública de asfaltado de la provincia la cual se espera se lleve a cabo en este año.

2.4.3. *Entrevista dirigida al Técnico encargado del Sector Agronómico del Gobierno Autónomo Descentralizado de Cotopaxi*

Objetivo:

Recopilar información acerca del interés de las autoridades sobre el establecimiento de las empresas públicas de producción de la Provincia de Cotopaxi.

1.- ¿Tomando en cuenta las competencias de los Gobiernos Autónomos sobre desarrollo y fomento productivo, el GADPC tiene interés en la creación de empresas públicas?

Efectivamente según el COOTAD los Gobiernos Autónomos tienen la competencia para la creación de empresas públicas, sean estas de servicio o productivas, por lo que el GADPC dentro del PDYOT (Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial) ha contemplado el desarrollo de varios proyectos enfocados en los sectores estratégicos productivos prominentes de la provincia, como el agrícola, pecuario, agroindustrial y turístico que conllevan la implementación de la empresa pública, sobre todo si hablamos de valor agregado o minimizar los costos de producción.

2.- ¿Tiene conocimiento sobre el rol que cumpliría la empresa pública?

La visión que mantiene la institución sobre las empresas públicas abarca: la organización de los productores, el manejo sostenible para obtener la producción primaria, la industrialización y valor agregado de la macro producción, registros de calidad a través de la creación de una marca, canales de comercialización, promoción y concienciación del autoconsumo y el excedente para la exportación.

Todo esto ligado a abaratar costos y la eliminación de intermediarios que no permiten que el productor inicial tenga rentabilidad.

Pero uno de los aspectos que se valora principalmente es la administración de los recursos, y al tratarse de fondos públicos las decisiones deben ser compartidas entre las autoridades y los beneficiarios “organizados” pero mayor responsabilidad de funcionamiento conlleva el GAD, esto implica la diferencia entre las empresas privadas, ya sean asociativas o individuales y al no tener antecedentes sobre este tema, existe desconocimiento sobre cómo se daría específicamente el manejo administrativo.

3.- ¿Cuál es la estrategia que han fijado para formular los proyectos de las empresas públicas?

El GADPC ha desarrollado varias herramientas de información de datos de producción provinciales como la agenda productiva y el PDYOT para fijar las pautas iniciales a seguir en planificación provincial, y es el Departamento de Fomento Productivo el encargado de desarrollar proyectos de interés provincial como las empresas públicas.

Como estrategia principal se van firmando convenios con instituciones gubernamentales, académicas y ONGs que brindan desde la información base hasta el proyecto desarrollado en formato SENPLADES, esto bajo la comprensión de que la responsabilidad de la producción de Cotopaxi es de todos y todo lo que se pueda obtener para el desarrollo de estos macro proyectos serán de gran ayuda.

2.4.4. Análisis de la Entrevista

Eminentemente el Gobierno Provincial tiene la competencia de crear empresas públicas de acuerdo con la Ley, es por ello que se encuentran realizando varias actividades poniendo énfasis en los Sectores Estratégicos que posee nuestra provincia como es el eje agrícola, ganadero, turístico y agroindustrial los cuales dan lugar a el establecimiento de dichas empresas para sobre todo agregarles valor y minimizar los costos de producción.

El objetivo que se pretende con la creación de empresas públicas es el que se abaraten los costos de producción y eliminar a los intermediarios los cuales afectan mucho a los productores, lo que se desea es que la inversión se por parte del Gobierno Autónomo y que las decisiones sean conjuntas tanto las autoridades Provinciales como también de los beneficiarios, pero mayormente de parte del Gobierno Provincial y en cuanto a cómo será su estructura administrativa todavía se desconoce la forma que deben adoptar.

Las herramientas que han desarrollado como Gobierno Provincial han sido en su mayoría de información de datos provinciales, como lo es la agenda productiva y el PDYT que son los que dan la base para todos los proyectos provinciales y al analizarlo se estaría dando paso a la viabilidad a la importancia de la creación de

las Empresas Públicas, teniendo en cuenta la estrategia principal la cual se basa en la firma de convenios con diferentes instituciones sean esta públicas o privadas.

2.4.5. *Entrevista dirigida al Técnico encargado del Sector Agronómico del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca – Cotopaxi*

Objetivo:

Recopilar información acerca del interés de las autoridades sobre el establecimiento de las Empresas Públicas de Producción de las Provincia de Cotopaxi.

1.- ¿Siendo el MAGAP una institución encargada del desarrollo de la producción agrícola y pecuaria del país, han considerado la creación de empresas públicas?

La reglamentación existente en el país no impide la creación de empresas públicas por parte de ministerio de agricultura, pero no se han considerado la creación de las mismas ya que se hadado prioridad a la producción inicial desde el campo y como estrategia para obtener producción de calidad y abaratar sus costos se ha desarrollado programas que permiten a los cuales se adscrito empresas comercializadoras responsables tanto de la venta de insumos como de la venta de semillas, de esta forma no se ha visto la necesidad de crear empresas públicas o de responsabilidad directa, todo los proyectos que implementa MAGAP es de responsabilidad de los productores.

2.- Si los gobiernos autónomos decidieran crear una empresa pública y tuvieran interés en firmar un convenio con MAGAP cuál sería su accionar?

Tomando en consideración que el MAGAP se encuentra presente en todos los sectores de la provincia mediante su programa hombro a hombro y que tiene responsabilidad sobre la producción agrícola y pecuaria es nuestra obligación el ahumar esfuerzos para que las metas provinciales surjan.

Hemos formado redes de semilleristas y productores, implementado unas plantas de acopio, de valor agregado y de industrialización que creemos están listas para sumarse a macro proyectos de interés provincial y seguiremos trabajando en pro de elevar la calidad de producción y niveles de productividad para facilitar el trabajo conjunto entre instituciones.

2.4.6. *Análisis de la Entrevista*

La normativa vigente en el país no prohíbe la creación de Empresas Públicas por parte del Ministerio, pero dentro de las políticas internas no se encuentra como uno

de los objetivos ya que la administración de estas desviarían las actividades que tenemos como principal objetivo, la función que tendría el MAGAP dentro de estas empresas es el acompañamiento técnico con recursos o tecnología subsidiados para el desarrollo de la parte productiva mas no en la administrativa, ya que nos ha dado muy buenos resultados los programas que tenemos en cada sector como es el de hombro a hombro con los productores, pero de darse el caso tampoco se cierra a la idea de crear una empresa pública.

2.4.7. Aplicación de la Encuesta

2.4.7.1. Encuesta dirigida a los Productores de la Provincia de Cotopaxi

1.- Actividad a la que usted se dedica

TABLA N° 2.4

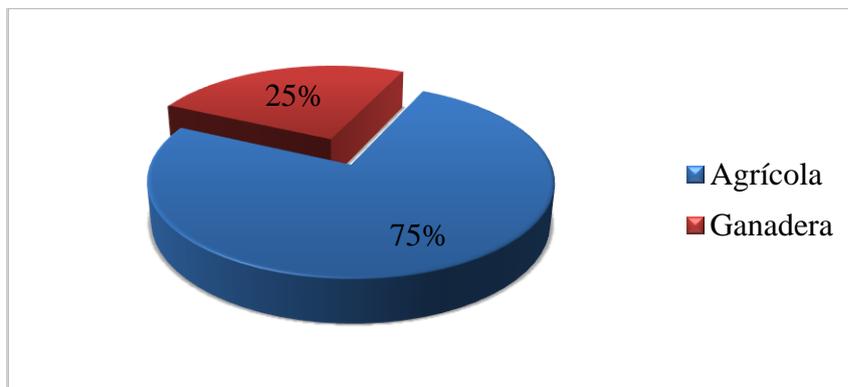
ACTIVIDAD

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Agrícola	75	78%
Ganadera	25	22%
TOTAL	100	100%

FUENTE: Propia
ELABORADO POR: La Tesista

GRÁFICO N° 2.1

ACTIVIDAD



FUENTE: Propia
ELABORADO POR: La Tesista

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del 100% de los productores encuestados, el 75% se dedica a la actividad de producción agrícola, mientras que un 25% a la producción ganadera. Es importante destacar que la mayor producción de la provincia pertenece a la producción agrícola, donde gran parte es de pequeños productores y se constituye como único ingreso que en su mayoría no es bien compensado económicamente por parte del consumidor o intermediario.

2.- Tipo de producto que usted produce

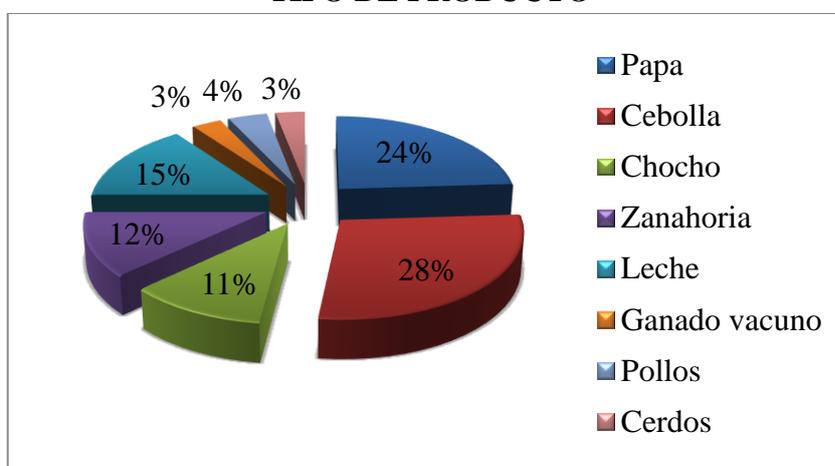
TABLA N° 2.5
TIPO DE PRODUCTO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Papa	24	24%
Cebolla	28	25%

Chocho	11	11%
Zanahoria	12	12%
Leche	15	15%
Ganado vacuno	3	03%
Pollos	4	04%
Cerdos	3	03%
TOTAL	100	100%

FUENTE: Propia
ELABORADO POR: La Tesista

GRÁFICO N° 2.2
TIPO DE PRODUCTO



FUENTE: Propia
ELABORADO POR: La Tesista

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La encuesta realizada manifiesta que el 24% corresponde a producción de papa, el 28% a la cebolla, así mismo el 11% al chocho, el 12% de zanahoria, mientras que el 15% pertenece al sector lechero, 3% al ganado vacuno, 4% a la crianza de pollos y el 3% a la crianza y engorde de cerdos. Se puede notar que los productos pertenecen al grupo de consumo masivo de la población, teniendo como mayor parte la producción de papa seguida de los productos que generalmente se usan en casi todas las recetas.

3.- ¿Qué tiempo lleva dedicándose a esta actividad?

TABLA N° 2.6
TIEMPO DE ACTIVIDAD

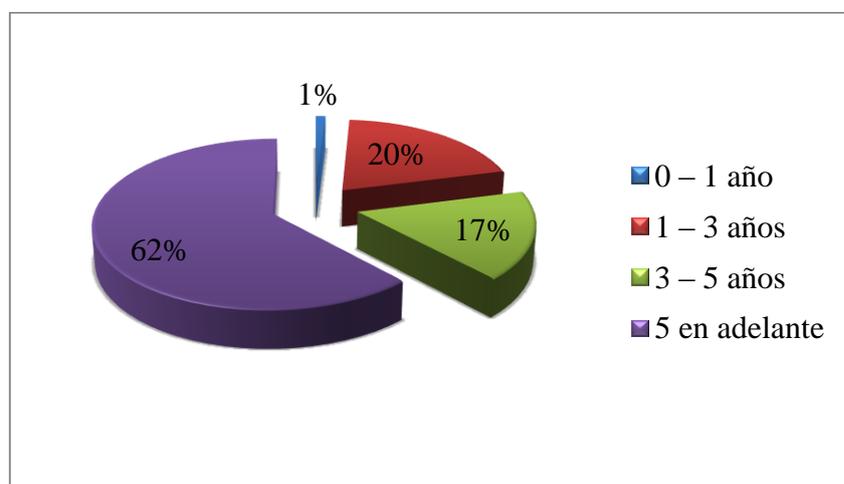
ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
--------------	-------------	------------

0 – 1 año	1	01%
1 – 3 años	20	20%
3 – 5 años	17	17%
5 en adelante	62	62%
TOTAL	100	100%

FUENTE: Propia
ELABORADO POR: La Tesista

GRÁFICO N° 2.3

TIEMPO DE ACTIVIDAD



FUENTE: Propia
ELABORADO POR: La Tesista

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de encuestados, el 1% lo hace por un año o menos, el 20% se dedica de uno a tres años a esta actividad, el 17% corresponde a quienes lo hacen de tres hasta 5 años y el 62% a los productores que por más de cinco años producen. Los productores en su mayoría se han dedicado toda su vida a la producción agrícola y ganadera por legado de sus padres, el resto los hace por emprendimiento o para ejercer su profesión.

4.- Escala a la que usted produce

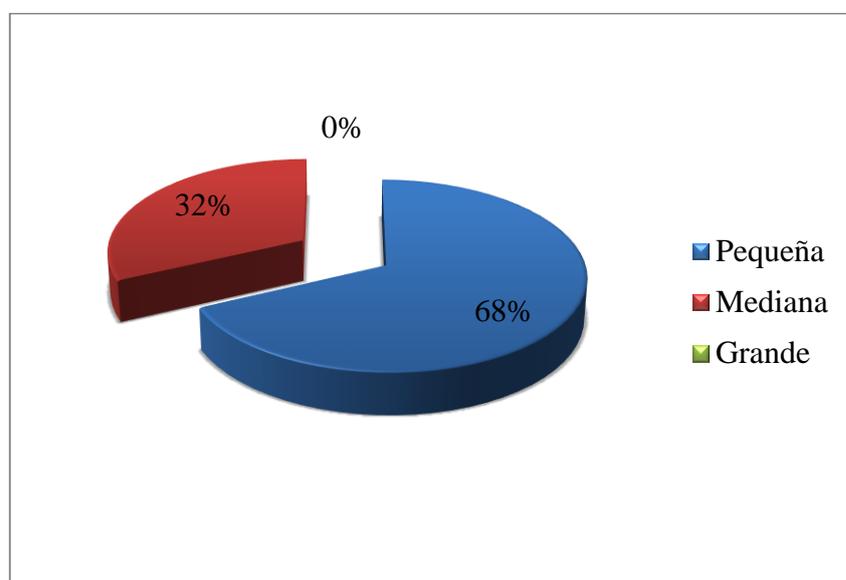
TABLA N° 2.7

ESCALA DE PRODUCCIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Pequeña	68	68%
Micro	32	32%
Grande	0	0 %
TOTAL	100	100%

FUENTE: Propia
ELABORADO POR: La Tesista

GRÁFICO N° 2.4
ESCALA DE PRODUCCIÓN



FUENTE: Propia
ELABORADO POR: La Tesista

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de productores encuestados, el 68% manifiesta que su producción es pequeña, el 32% mediana y en un 0% considera grande su actividad. En su mayoría los productores solo tiene menos de una hectárea con su producto y los que más tienen llegan hasta las tres hectáreas de terreno sembrado por lo que ellos no consideran que su producción sea grande.

5.- ¿En qué forma está organizado el sector productivo al que pertenece?

TABLA N° 2. 8

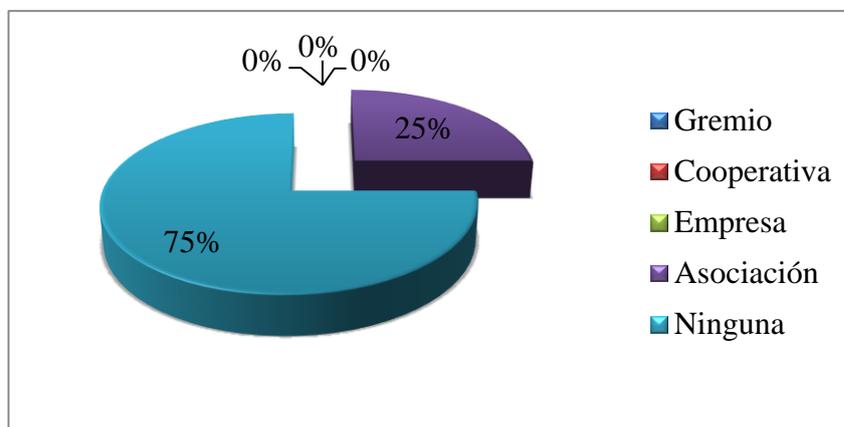
ORGANIZACIONES DEL SECTOR

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Gremio	0	0%
Cooperativa	0	0%
Empresa	0	0%
Asociación	25	25%
Ninguna	75	75%
TOTAL	100	100%

FUENTE: Propia
ELABORADO POR: La Tesista

GRÁFICO N° 2.5

ORGANIZACIONES DEL SECTOR



FUENTE: Propia
ELABORADO POR: La Tesista

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los datos recolectados muestran que el 0% corresponde a la existencia de Gremios, Cooperativas y Empresas, el 25% manifiesta que existe Asociaciones en el sector de su producción y el 75% que ninguna. Es importante destacar que dentro de la provincia de Cotopaxi no existen gremios, cooperativas ni empresas de producción similar a la de los productores encuestados, que las asociaciones solo existen en pocos sectores como el lechero y ganadero, y la mayoría de productores de nuestra provincias es de vegetales y para ellos no existe ninguna organización.

6.- Usted se encuentra dentro de estas organizaciones

TABLA N° 2. 8

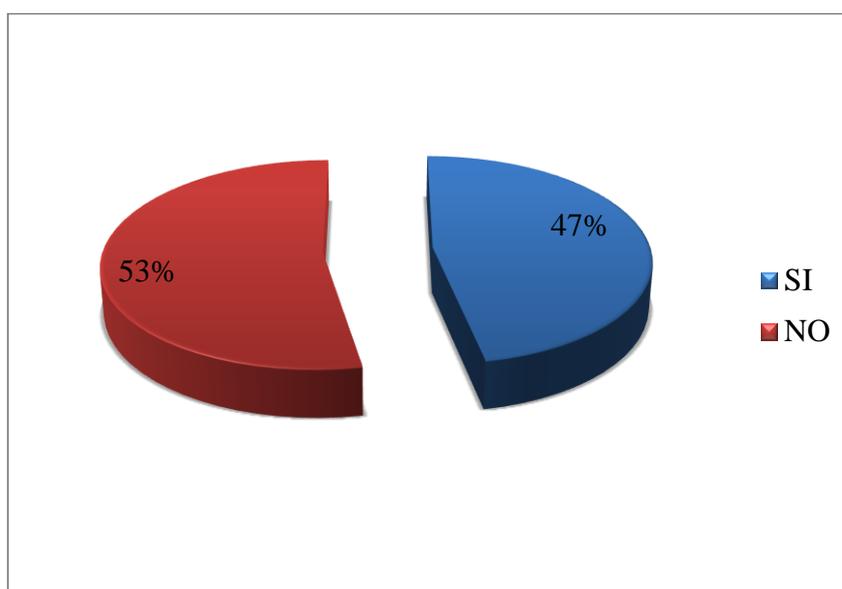
PERTENECE A UNA ORGANIZACIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
SI	47	47%
NO	53	53%
TOTAL	100	100%

FUENTE: Propia
ELABORADO POR: La Tesista

GRÁFICO N° 2.6

PERTENECE A UNA ORGANIZACIÓN



FUENTE: Propia
ELABORADO POR: La Tesista

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Mediante la encuesta realizada 47% manifiesta que si está dentro de alguna de estas organizaciones, mientras que el 53% no pertenece a ninguna. Es necesario destacar que en su mayoría son los productores de leche y ganado los que se encuentran dentro de alguna asociación, algunos del sector de papa pero el resto no ya que como son pequeños productores.

7.- ¿Usted posee una planta de procesamiento para su producto?

TABLA N° 2. 9

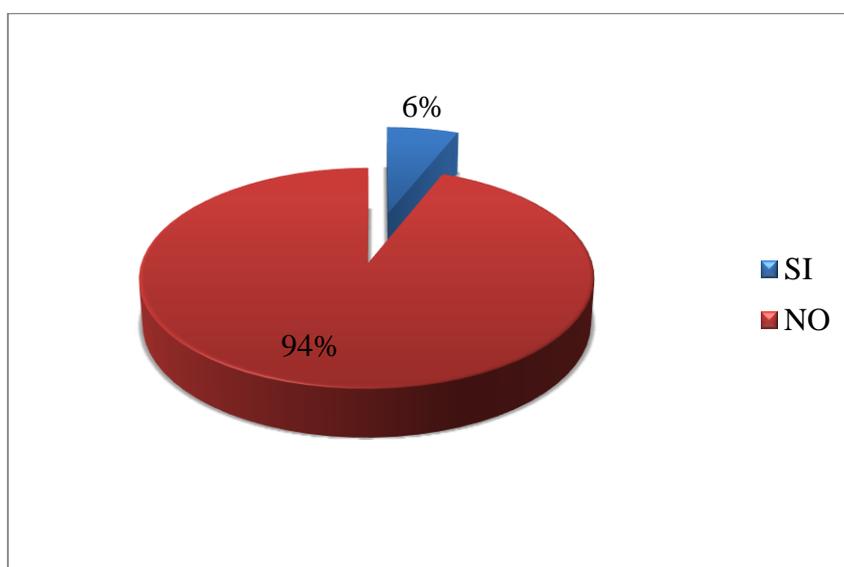
POSEE PLANTAS DE PROCESAMIENTO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
SI	6	6%
NO	94	94%
TOTAL	100	100%

FUENTE: Propia
ELABORADO POR: La Tesista

GRÁFICO N° 2.7

POSEE PLANTAS DE PROCESAMIENTO



FUENTE: Propia
ELABORADO POR: La Tesista

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del 100% de personas encuestadas el 6% manifiesta que si poseen una planta de procesamiento para su producto, mientras que el 94% no la posee. Es necesario aclarar que estos productores que poseen una planta propia son parte de dos asociaciones donde acopian la leche y la procesan para su comercialización mientras que los otros productores no perteneces a otras asociaciones o no poseen planta alguna de procesamiento para su producto, por lo cual lo comercializan tal como lo cosechan o lo obtienen.

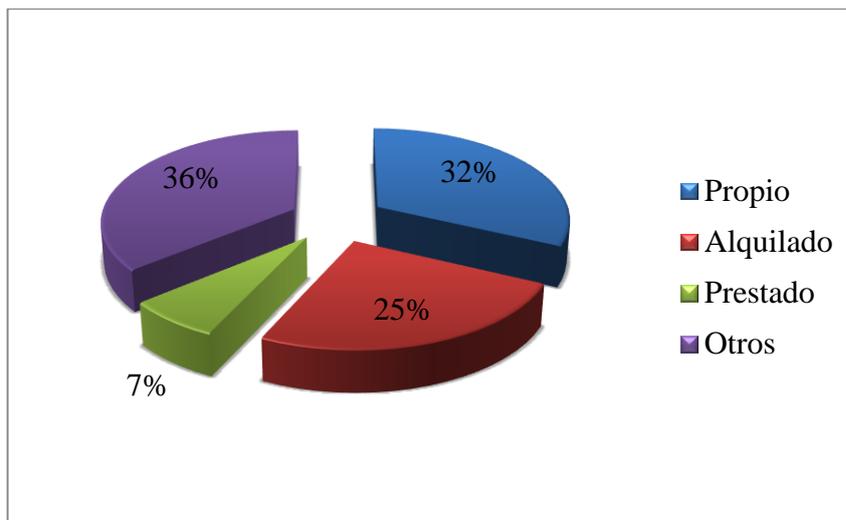
8.- El transporte que usa para el traslado de sus productos es:

TABLA N° 2. 10
TRANSPORTE

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Propio	32	32%
Alquilado	25	25%
Prestado	7	7%
Otros	36	36%
TOTAL	100	100%

FUENTE: Propia
ELABORADO POR: La Tesista

GRÁFICO N° 2.8
TRANSPORTE



FUENTE: Propia
ELABORADO POR: La Tesista

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los datos recolectados que el 32% usan un transporte propio, el 25% alquila un carro para poder llevar su producto, el 36% es prestado por familiares y el 7% otros usan otros medios. Los productores usan diferentes transporte ya sea de su propiedad o no, se nota que en otras formas se destaca el hecho de que los comerciantes pasan por sus lugares de cosecha recogiendo la producción.

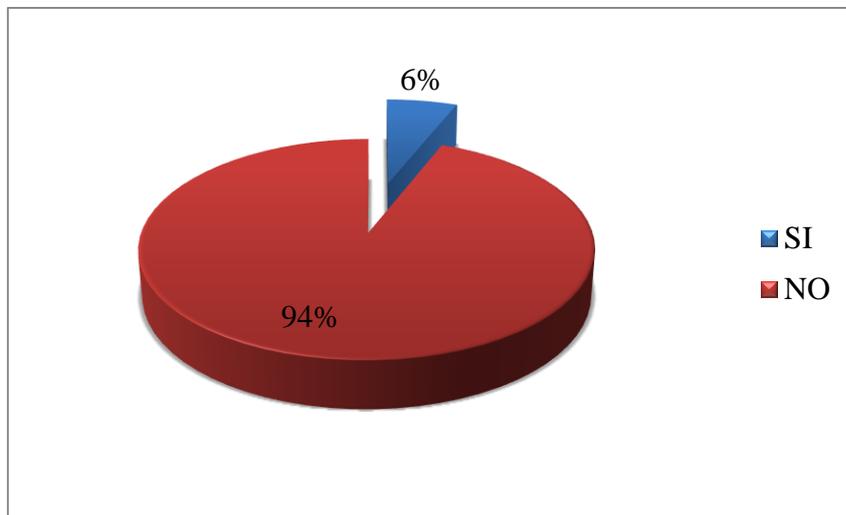
9.- ¿Cree que el valor que usted recibe por su producto es justo?

TABLA N° 2. 11
VALOR JUSTO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
SI	6	6%
NO	94	94%
TOTAL	100	100%

FUENTE: Propia
ELABORADO POR: La Tesista

GRÁFICO N° 2.9
VALOR JUSTO



FUENTE: Propia
ELABORADO POR: La Tesista

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del 100% de personas encuestadas el 6% considera que el valor monetario que recibe por su producto es justo, mientras que el 94% no lo cree y que no cubre ni el costo de su producción. Es necesario mencionar que las personas que aseguran que reciben un precio justo corresponde a los miembros de las asociaciones de leche, mientras que el resto menciona que el valor que los comerciantes les pagan es muy bajo que a veces no cubre ni los gastos a los que incurre para la producción y que cuando suben los precios lo hacen los intermediarios y no los productores.

10.- ¿Cómo distribuye su producto?

TABLA N° 2. 12

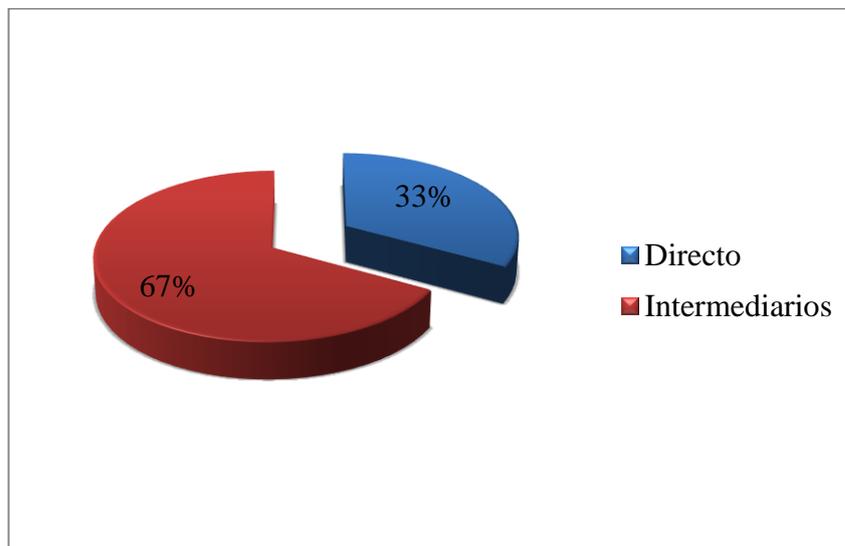
DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Directo	33	33%
Intermediarios	67	67%
TOTAL	100	100%

FUENTE: Propia
ELABORADO POR: La Tesista

GRÁFICO N° 2.10

DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO



FUENTE: Propia
ELABORADO POR: La Tesista

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los datos recolectados el 33% de los productores venden directamente sus productos, mientras que el 67% lo hace por medio de intermediarios. Los productores que comercializan directamente sus productos dicen tener mejor ganancia que cuando entregan al comerciante y como ellos producen poco no se les daña hasta acabar de vender, por otro lado quienes entregan el producto a otras personas aseguran que el productos se venta ya que si lo hacen ellos no pueden acabar de vender.

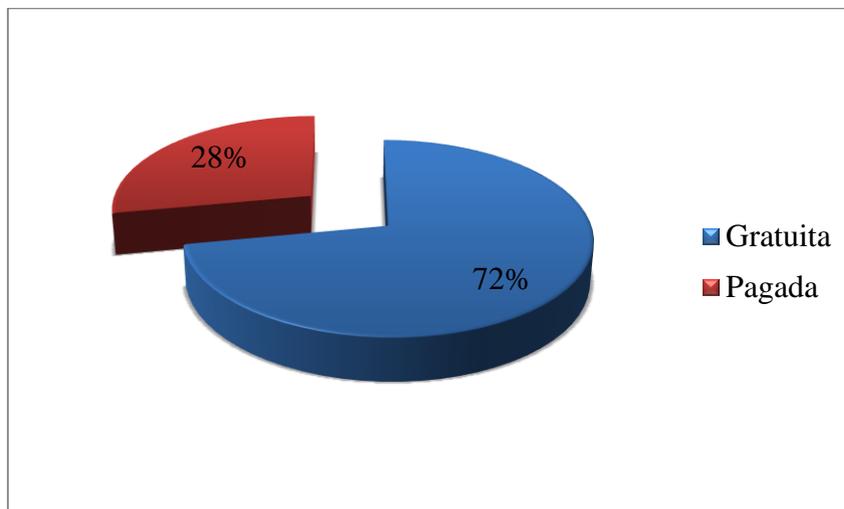
11.- Usted asiste a capacitaciones y asesoramiento técnico para su producción cuando es:

TABLA N° 2. 13
CAPACITACIONES Y ASESORAMIENTO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Gratuita	72	72%
Pagada	28	28%
TOTAL	100	100%

FUENTE: Propia
ELABORADO POR: La Tesista

GRÁFICO N° 2. 11
CAPACITACIONES Y ASESORAMIENTO



FUENTE: Propia
ELABORADO POR: La Tesista

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del 100% de encuestados el 72% manifiesta que asiste cuando son gratuitas, mientras que el 28% asiste así tenga que pagar. Se puede notar que la mayoría asiste únicamente cuando las capacitaciones y asesoramiento son gratuitos ya que los ayuda y sin costo alguno, y quienes asisten pagando un valor aseguran que las capacitaciones son más interesantes cuando cuestan y además siempre es necesario ayuda para que la producción sea mejor.

12.- Si le ofrecen el acceso a infraestructura y tecnología para procesar sus productos y darles un valor agregado usted las:

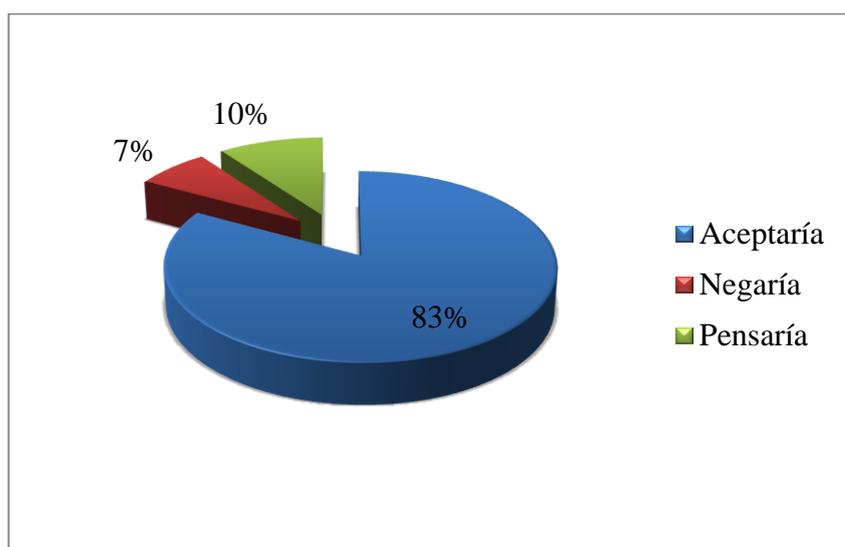
TABLA N° 2. 14
ESTRUCTURA Y TECNOLOGÍA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Aceptaría	83	83%
Negaría	7	7%
Pensaría	10	10%
TOTAL	100	100%

FUENTE: Propia
ELABORADO POR: La Tesista

GRÁFICO N° 2.12

ESTRUCTURA Y TECNOLOGÍA



FUENTE: Propia
ELABORADO POR: La Tesista

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de las personas encuestadas el 83% aceptaría la infraestructura y tecnología, el 7% se negaría porque ya la posee y el 10% lo pensaría. La mayoría de los productores aceptaría ya que es un medio para progresar, las personas que se negarían asumen que como ya lo tienen en la asociación ya no lo necesitan y las personas que van a pensarlo es porque creen que les van a pedir algo a cambio.

13.- ¿Con respecto a las preguntas anteriores estaría dispuesto a formar parte de una empresa publicada creada por el GADP Cotopaxi que le ofrezca estos beneficios?

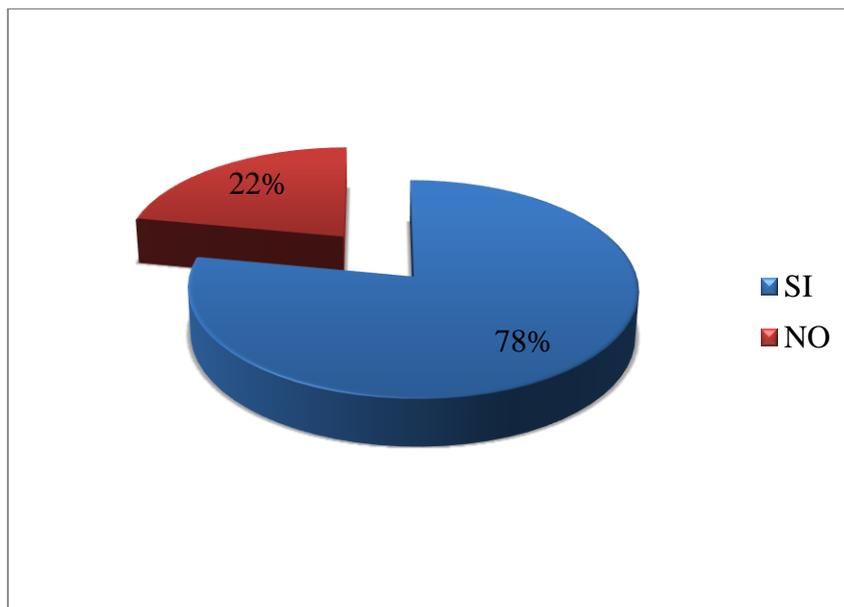
TABLA N° 2. 15
EMPRESA PÚBLICA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
SI	78	78%
NO	22	22%
TOTAL	100	100%

FUENTE: Propia
ELABORADO POR: La Tesista

GRÁFICO N° 2. 13

EMPRESA PÚBLICA



FUENTE: Propia
ELABORADO POR: La Tesista

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del 100% de las personas encuestadas el 78% supieron manifestar su interés por formar parte de una empresa pública, mientras que el 22% no aceptaría. La mayoría de los productores si quieren formar parte de una empresa pública porque les traerá beneficios y los otros porque quieren ver si les va bien o mal.

2.8. *CONCLUSIONES*

- La Provincia de Cotopaxi es muy rica en recursos naturales y gente trabajadora, que hace que exista diversidad de productos que no solo los cotopaxenses los tienen en sus mesas, pero se hace importante el aporte de las autoridades brindando apoyo técnico para una mejor producción y comercialización.
- El GADP - C, tienen una serie de proyectos y actividades que abren las puertas para la creación de empresas públicas no solo de producción agropecuaria sino también de servicios turísticos, los cuales ayudarán al desarrollo económico de los productores de la provincia, y crear la marca Cotopaxi.
- El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca tiene la competencia de crear Empresas Públicas, sin embargo dentro de su plan de acción no se encuentra considerado el establecimiento de las mismas, su accionar se centra en el acompañamiento técnico a los productores mediante proyectos de cooperación o convenios con las diferentes organizaciones públicas y privadas con programas como el de hombro a hombro con los productores.
- Los productores agrícolas y ganaderos encuestados se encuentran de acuerdo en participar de la creación de las empresas públicas de la Provincia de Cotopaxi ya que la necesidad de colocar sus productos en los mercados y obtener mayor rentabilidad sin especulación por parte de los intermediarios se hace importante.

2.9. RECOMENDACIONES

- Las autoridades provinciales deben crear propuestas nuevas que ayuden a los productores de nuestra provincia para evitar la fuga del factor económico de nuestra provincia.
- Crear empresas públicas que ayuden a cristalizar el proyecto de la marca Cotopaxi que lleva a adelante el GADP – C, que garanticen el desarrollo agropecuario y económico de los productores de la provincia y fomentar la soberanía alimentaria de nuestro sector.
- Incluir al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca dentro de la creación y posterior toma de decisiones, ya que su aporte técnico y económico propio tendrán gran impacto en el mejoramiento de la calidad de la producción.
- Integrar a todos los productores que se encuentren de acuerdo en formar parte de las empresas públicas, y dotarlos de infraestructura y tecnología para el proceso de cultivo y de producto terminado así como también, de un marco administrativo que los norme en sus funciones y labores, no solo a los productores sino al personal técnico.

CAPÍTULO III

3. DISEÑO Y APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1. TEMA

DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LAS EMPRESAS PÚBLICAS DE PRODUCCIÓN DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA.

3.2. INTRODUCCIÓN

El Manual de Funciones se constituye como una herramienta importante para la administración ya que ayuda al correcto manejo del talento humano y la eficiencia de sus actividades vinculadas a los cargos encomendados. Contiene un esquema organizado y sistemático de los grupos ocupacionales que se manejan dentro de una organización.

Al diseñar un manual de funciones detallado para cada área o sitio de trabajo, que determine el perfil que debe poseer el trabajador para el cargo encomendado ayudará a que el personal tenga un panorama real de sus responsabilidades y actividades que debe desarrollar.

Por ello en la siguiente investigación que tienen la finalidad de estructurar un esquema administrativo para las Empresa Públicas de la Provincia de Cotopaxi, se presenta a continuación un estudio que contiene visión, visión, organigrama estructural y funcional, funciones de los diferentes departamentos que conforman la entidad, de igual manera la descripción de procedimientos generales que se realizaran en las diferentes área establecidas con sus respectivos diagramas de flujo.

3.3. JUSTIFICACIÓN

El diseño del presente Manual de funciones para las Empresas Públicas de Producción de la Provincia de Cotopaxi, se constituye en la herramienta administrativa orientadora para el correcto funcionamiento de la entidad.

La presente herramienta ayudara, a que cada individuo de la organización se empodere de su puesto de trabajo, la división de actividades que fomenten el desarrollo administrativo, distribuir la carga de trabajo de forma equitativa.

La necesidad que de las Empresas Públicas de Producción de la Provincia de Cotopaxi, por tener una base con la cual desde su creación puedan llevar un adecuado control de la empresa, que garantice la adecuada segregación de funciones y cargos dentro de la empresa.

El propósito de la investigación es diseñar un manual de funciones modelo a ser aplicado a las diferentes empresas públicas que se puedan crear en la Provincia de Cotopaxi, que permita el apropiado proceso Administrativo.

Los beneficios que se aporta con la propuesta técnica serán de utilidad directa para la entidad que se encargue de crear las empresas, y por ende de quien sea el encargado de dirigir las empresas ya que tendrán un grado responsabilidad establecido y que deberán cumplir y de forma indirecta a los productores que serán los actores principales de las entidades públicas.

3.4. OBJETIVOS

3.4.1. General

Diseñar un Manual de Funciones para las Empresas Públicas de Producción de la Provincia de Cotopaxi, en el que permita gestionar óptimamente el Talento Humano, por medio de un organigrama estructural que defina funciones y procedimientos que faciliten la Gestión Administrativa.

3.4.2. Específicos

- ❖ Definir un organigrama estructural que se ajusten a las necesidades de la empresas, mediante la cual se ayude al establecimiento de actividades administrativas adecuadas.
- ❖ Elaboración de manuales de funciones, procedimientos y diferentes flujo gramas, detallando las actividades de cada empleado, con el fin establecer una correcta Gestión Administrativa.
- ❖ Establecer funciones y responsabilidades de cada área con la finalidad de identificar acciones que sirvan como base para las operaciones de la empresa.

3.5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

3.5.1. Misión

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los productores agropecuarios, fortalecer su unión y potenciar la economía de la provincia de Cotopaxi, mediante la implementación de nuevas tecnologías y acompañamiento técnico integral que garantice la calidad de los productos, generando empleos en la localidad.

3.5.2. Visión

Ser la primera empresa Pública de Producción Agropecuaria de la Provincia de Cotopaxi reconocida a nivel local y nacional por la calidad de sus productos, correcta gestión empresarial y procesos amigables con el medio ambiente, que satisfaga las necesidades de los productores y clientes.

3.5.3. Políticas Generales

- **Generalidades:** La Administración de las Empresas Públicas tiene la obligación de mantener informado al personal sobre las políticas, reglamento interno y la función que desempeñan dentro de la entidad.

- **Remuneraciones:** Serán reguladas acorde a las leyes vigentes, y aumento dependerá de su nivel académico y desempeño de los trabajadores, el pago se dará el último viernes de cada mes.
- **Horas extra:** Este pago se lo realizara cada mes y serán calculadas con base al informe de asistencia mensual y su aporte productivo a la empresa.
- **Contratación de personal:** Se dará mediante concurso de méritos y oposición entre los aspirante que reúna todos los requisitos exigidos, en caso de que una vacante se presente y exista la oportunidad de remplazarlo internamente se dará preferencia a los trabajadores de la empresa.
- **Información contable:** Deberá ser manejada con cautela por el encargado y se deberá realizar respaldos magnéticos como sustento mensual de las operaciones realizadas.
- **Servicio al cliente:** El servicio al cliente debe estar enmarcada a una atención de forma amable y cordial.

3.5.4. Estrategias

De crecimiento:

- Ofertar los productos en la provincia y el país para lograr el posicionamiento de la marca en el mercado.
- Crear una campaña publicitaria de gran impacto en los consumidores y la debida concienciación del consumo de los productos propios.
- Adquirir nuevas tecnologías que faciliten los procesos de dirección, producción y comunicación.

Administrativas

- Diseñar un organigrama estructural y funcional.
- Crear un manual de funciones y procedimientos.
- Tomar como base los reglamentos vigentes para realizar las actividades legalmente y facilitar el control de las mismas.

Financieras

- Establecer una partida presupuestaria anualmente con especificación el monto requerido.
- Promover incentivos a los clientes potenciales para garantizar su fidelidad.
- Contratar pólizas de seguros para proteger los activos de las empresas ante posibles desastres naturales.
- Fijar precios acorde al mercado, y la competencia.

De desarrollo de Talento Humano

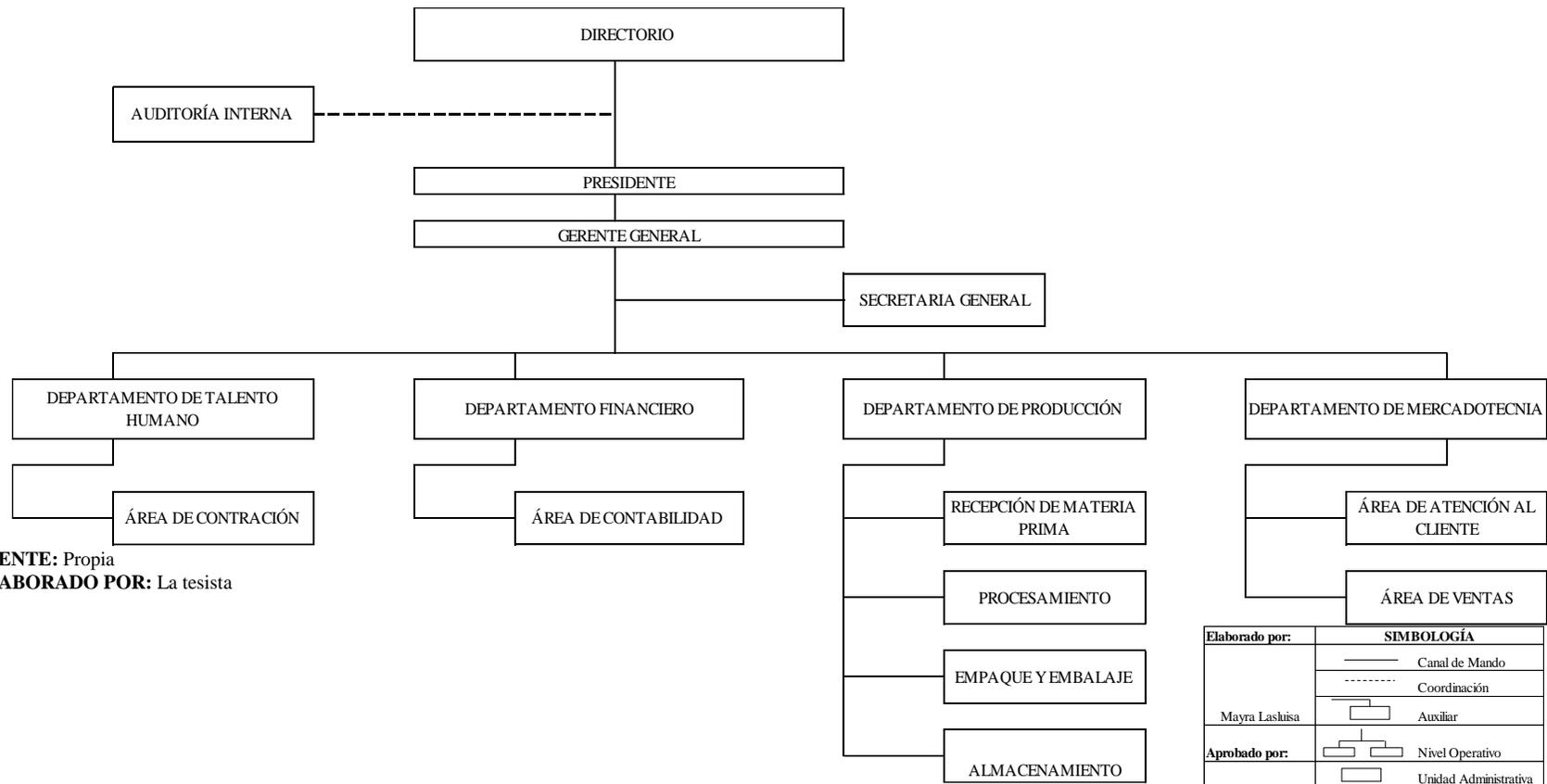
- Establecer e implementar incentivos para el crecimiento de los profesionales.
- Garantizar la estabilidad laboral con una remuneración justa, un buen ambiente laboral para que los empleados se sientan a gusto en su lugar de trabajo.

De Calidad del Servicio

- Proporcionar capacitaciones de relaciones humanas y mejor técnicas de atención al cliente para los trabajadores del área.
- Establecer un lugar adecuado y como para recibir a los clientes que les ofrezca seguridad y confianza.

3.5.5. ESTRUCTURA ORGÁNICA PROPUESTA

FIGURA N° 3.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE EMPRESA PÚBLICA DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI

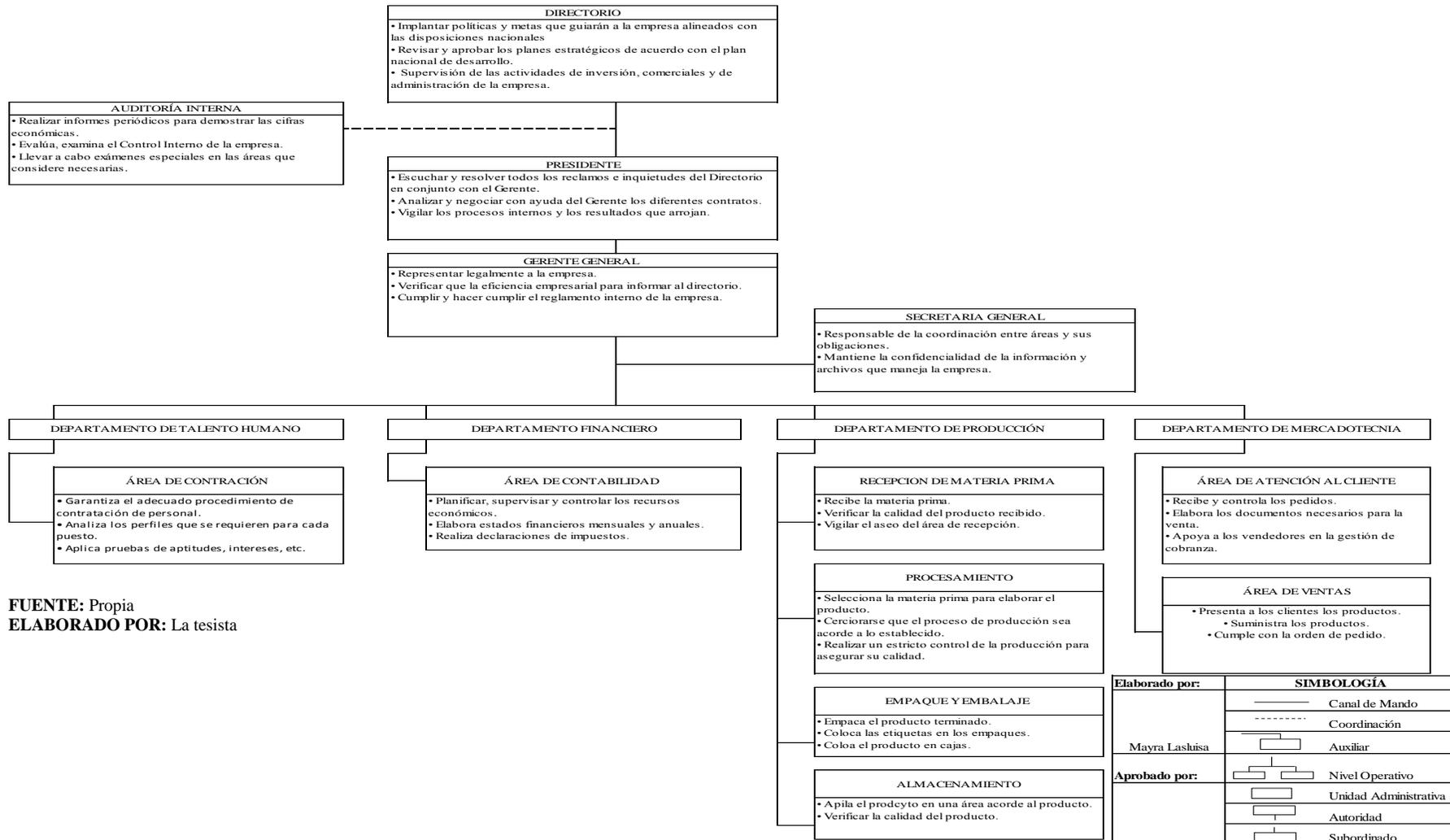


FUENTE: Propia
ELABORADO POR: La tesista

Elaborado por:	SIMBOLOGÍA
	— Canal de Mando
	- - - - - Coordinación
Mayra Lashuisa	□ Auxiliar
Aprobado por:	□ Nivel Operativo
	□ Unidad Administrativa
	□ Autoridad
	□ Subordinado

3.5.6. Estructura Funcional Propuesta

FIGURA N° 3.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE EMPRESA PÚBLICA DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI



FUENTE: Propia
ELABORADO POR: La tesista

3.5.7. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

EMPRESA PÚBLICA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI MANUAL DE FUNCIONES
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO Nivel: Directivo Cargo: Directorio Reporta a: Socios
2. NATURALEZA DEL CARGO Es la autoridad máxima de la institución, conformada en el acto de creación de la empresa con un número no mayor a cinco miembros, y deberá hacer cumplir el reglamento interno y estatuto.
3. FUNCIONES <ul style="list-style-type: none">❖ Sesionar ordinariamente cada último viernes de cada mes y de manera extraordinaria cuando la situación lo amerite.❖ Crear, reformar los estatutos y aprobar los reglamentos de la empresa.❖ Definir políticas, objetivos y metas institucionales.❖ Analizar y aprobar el Plan Estratégico de la empresa.❖ Aprobar el presupuesto anual de la empresa y controlar su ejecución.❖ Conocer aprobar o desaprobado los créditos que conceden a la empresa sean internos o externos.❖ Analizar y aprobar los informes que presente la Gerencia y Auditoría Interna o Externa.

**EMPRESA PÚBLICA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA
PROVINCIA DE COTOPAXI**

MANUAL DE FUNCIONES

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nivel: Directivo

Cargo: Servidor Público 4 (Auditor Interno)

Reporta a: Directorio

2. PERFIL DEL CARGO

Edad: 30 años en adelante.

Disponibilidad: A tiempo completo

3. NATURALEZA DEL CARGO

Es el encargado de precautelar la seguridad de la empresa y el uso adecuado de los recursos que posee, asegurando la eficiencia de sus operaciones, evaluando y controlando las actividades de acuerdo a las normas de control interno.

4. FUNCIONES

- ❖ Planear, ejecutar, evaluar y controlar Auditorías o exámenes especiales dentro de la empresa.
- ❖ Evaluar la eficiencia y eficacia de la gestión que ejerce la administración en la empresa.
- ❖ Emitir informes y recomendaciones de los exámenes efectuados a los órganos correspondientes.
- ❖ Asegurarse que todas las áreas acojan las recomendaciones emitidas en los informes de auditoría.
- ❖ Mantener al tanto de las actualizaciones en normas y procedimientos a las distintas áreas de la empresa que regulen el control interno.
- ❖ Orientar al Directorio en aspectos empresariales de su competencia.

**EMPRESA PÚBLICA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA
PROVINCIA DE COTOPAXI**

MANUAL DE FUNCIONES

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nivel: Directivo

Cargo: Presidente

Reporta a: Directorio

2. PERFIL DEL CARGO

Edad: 36 años en adelante

Disponibilidad: A tiempo completo

3. NATURALEZA DEL CARGO

Representar al Directorio en la empresa. Dirigir, evaluar y controlar el funcionamiento de la organización conjuntamente con el Gerente General.

4. FUNCIONES

- ❖ Contratar con la ayuda del Gerente a nuevos trabajadores, con la previa autorización del Directorio.
- ❖ Negociar, las condiciones técnicas y económicas de todos los contratos que se realicen, conjuntamente con el Gerente.
- ❖ Ingresar conjuntamente con el Gerente a cuentas pertenecientes a la empresa, firmar, endosar, girar y cancelar cheques y demás documentos que necesiten de firmas de responsabilidad.
- ❖ Coordinar con el Gerente asuntos relacionados con reclamos o inquietudes que tenga el directorio.
- ❖ Realizar y presentar informes necesarios solicitados por el Directorio.

**EMPRESA PÚBLICA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA
PROVINCIA DE COTOPAXI**

MANUAL DE FUNCIONES

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nivel: Ejecutivo

Cargo: Servidor Público 5 (Gerente General)

Reporta a: Directorio

2. PERFIL DEL CARGO

Edad: 30 a 35 años

Disponibilidad: A tiempo completo

3. NATURALEZA DEL CARGO

Representar legal, judicial o extrajudicialmente a la empresa, responsable de la gestión económica, administrativa, financiera y demás áreas. Sera designado por el Directorio.

4. FUNCIONES

- ❖ Ser el representante legal y judicial de la empresa.
- ❖ Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos, estatutos y normativas aplicables incluyendo las resoluciones del Directorio.
- ❖ Velar por la eficiencia de los recursos empresariales y por la gestión administrativa.
- ❖ Establecer convenios estratégicos autorizados por el Directorio.
- ❖ Preparar y presentar ante el Directorio el Plan Estratégico y el Presupuesto Anual.
- ❖ Contratar o designar al talento humano y aprobar el Plan Anual de Contrataciones.

- ❖ Crear, adoptar e implementar nuevas técnicas comerciales para la venta de productos.
- ❖ Ejercer como secretario del Directorio.
- ❖ Las demás funciones que le permita la Ley.

**EMPRESA PÚBLICA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA
PROVINCIA DE COTOPAXI**

MANUAL DE FUNCIONES

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nivel: Apoyo

Cargo: Servidor Público de Apoyo 4 (Secretaria General)

Reporta a: Directorio

2. PERFIL DEL CARGO

Edad: 28 años en adelante

Disponibilidad: A tiempo completo

3. NATURALEZA DEL CARGO

Apoyar a su jefe con las tareas a realizarse, ser la fuente de comunicación entre la administración y el resto de la empresa, manejo de archivo y organización de tareas.

4. FUNCIONES

- ❖ Recibir la correspondencia de la empresa y distribuirlo a los departamentos correspondientes.
- ❖ Atender a los proveedores y acreedores que soliciten información.
- ❖ Recibir y hacer llamadas telefónicas de información a los jefes sobre sus compromisos.
- ❖ Preparar y llevar adecuadamente la agenda de actividades de la Gerencia General.
- ❖ Comunicar las resoluciones de la Gerencia General a las distintas áreas de la empresa, mediante escritos oficiales.

**EMPRESA PÚBLICA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA
PROVINCIA DE COTOPAXI**

MANUAL DE FUNCIONES

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nivel: Operativo

Cargo: Servidor Público 3 (Jefe de Recursos Humanos)

Reporta a: Gerente General

2. PERFIL DEL CARGO

Edad: 35 años en adelante

Disponibilidad: A tiempo completo

3. NATURALEZA DEL CARGO

Administrar y gestionar el proceso de nombramiento, contratación y optimización de Talento Humano

4. FUNCIONES

- ❖ Aportar con ideas en el planteamiento de nuevas normas y políticas para la administración de los recursos humanos de la Empresa.
- ❖ Planificar, dirigir y controlar las estrategias aplicadas en el departamento, para la correcta utilización del recurso humano.
- ❖ Velar por el cumplimiento de las normas de personal que labora en la empresa.
- ❖ Diseñar cargos, definir el perfil y reclutar al personal idóneo.
- ❖ Establecer los términos y condiciones en el contrato de empleo.
- ❖ Aplicar medidas disciplinarias al personal que incurra en faltas establecidas en el reglamento interno y leyes vigentes.

**EMPRESA PÚBLICA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA
PROVINCIA DE COTOPAXI**

MANUAL DE FUNCIONES

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nivel: Apoyo

Cargo: Servidor Público de Apoyo 4 (Analista de Recursos Humanos)

Reporta a: Jefe de Recursos Humanos

2. PERFIL DEL CARGO

Edad: 30 a 35 años

Disponibilidad: A tiempo completo

3. NATURALEZA DEL CARGO

Reclutar personal adecuado para cada área de la empresa.

4. FUNCIONES

- ❖ Analiza el requerimiento de personal.
- ❖ Recibe las solicitudes de empleo.
- ❖ Realiza las entrevistas y evalúa los requisitos mínimos del aspirante.
- ❖ Aplica instrumentos de evaluación a los aspirantes.
- ❖ Coordina la selección del personal en base a los resultados de las pruebas aplicadas.
- ❖ Realiza los trámites para la contratación del personal.
- ❖ Gestiona el proceso de incorporación del personal.

**EMPRESA PÚBLICA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA
PROVINCIA DE COTOPAXI**

MANUAL DE FUNCIONES

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nivel: Operativo

Cargo: Servidor Público 3 (Jefe Financiero)

Reporta a: Gerente General

2. PERFIL DEL CARGO

Edad: 35 años en adelante

Disponibilidad: A tiempo completo

3. NATURALEZA DEL CARGO

Coordinar los requerimientos de cada área de la empresa con la finalidad de elaborar el presupuesto anual.

4. FUNCIONES

- ❖ Elabora el presupuesto anual de la empresa.
- ❖ Controla la correcta utilización del recurso económico.
- ❖ Verifica el correcto registro de las operaciones y movimientos que tengan impacto financiero en la empresa.
- ❖ Gestiona la asignación de los recursos económicos a cada área.
- ❖ Controla los bienes muebles e inmuebles de la empresa.
- ❖ Monitorea el uso correcto de las cuentas bancarias de la empresa.
- ❖ Realiza los pagos a los empleados.

**EMPRESA PÚBLICA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA
PROVINCIA DE COTOPAXI**

MANUAL DE FUNCIONES

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nivel: Apoyo

Cargo: Servidor Público de Apoyo 4 (Contador Público Autorizado)

Reporta a: Jefe Financiero

2. PERFIL DEL CARGO

Edad: 30 a 35 años

Disponibilidad: A tiempo completo

3. NATURALEZA DEL CARGO

Lleva libros de contabilidad de la empresa, registros de los movimientos económicos. Presentar Estados Financieros, y precautela la seguridad de los activos de la empresa.

4. FUNCIONES

- ❖ Establece un sistema de contabilidad.
- ❖ Apertura los libros de contabilidad.
- ❖ Elabora los estados financieros de la empresa.
- ❖ Realiza la declaración de impuestos.
- ❖ Revisa facturas y demás comprobantes.
- ❖ Realiza la depreciación de los activos.
- ❖ Analiza el estado económico de la empresa.
- ❖ Calcular el rol de pagos del personal.
- ❖ Elabora conciliaciones bancarias.
- ❖ Realiza los depósitos diarios de los fondos de la empresa.

**EMPRESA PÚBLICA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA
PROVINCIA DE COTOPAXI**

MANUAL DE FUNCIONES

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nivel: Operativo

Cargo: Servidor Público 3 (Jefe de Producción)

Reporta a: Gerente General

2. PERFIL DEL CARGO

Edad: 35 años en adelante

Disponibilidad: A tiempo completo

3. NATURALEZA DEL CARGO

Elabora planes y supervisa el proceso de materia prima para la elaboración de los productos terminados.

4. FUNCIONES

- ❖ Definir una línea de procesos para cada una de las funciones.
- ❖ Supervisar las actividades que se están llevando a cabo o ya se ejecutaron.
- ❖ Establecer las etapas por las que deberá pasar el producto.
- ❖ Controla la materia prima, su estado y cantidad.
- ❖ Realiza informes continuos de las actividades realizadas, cantidad y calidad de la producción.

**EMPRESA PÚBLICA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA
PROVINCIA DE COTOPAXI**

MANUAL DE FUNCIONES

5. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nivel: Apoyo

Cargo: Servidor Público de Apoyo 1 (Operador de almacén de materia prima)

Reporta a: Jefe de Producción

6. PERFIL DEL CARGO

Edad: 18 años en adelante

Disponibilidad: A tiempo completo

7. NATURALEZA DEL CARGO

Encargado de recibir en forma óptima la Materia Prima.

8. FUNCIONES

- ❖ Establecer un sistema adecuado para el almacenamiento de la materia prima.
- ❖ Determinar rutas eficientes y rápidas de mantenimiento para la materia prima.
- ❖ Recibir la materia prima en un área completamente limpia.
- ❖ Evitar la contaminación de la materia prima.
- ❖ Esterilización del equipo que se utiliza en el almacenamiento.

**EMPRESA PÚBLICA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA
PROVINCIA DE COTOPAXI**

MANUAL DE FUNCIONES

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nivel: Apoyo

Cargo: Servidor Público de Apoyo 1 (OPERADOR de Producción)

Reporta a: Jefe de Producción

2. PERFIL DEL CARGO

Edad: 20 años en adelante

Disponibilidad: A tiempo completo

3. NATURALEZA DEL CARGO

Encargado de seleccionar, limpiar y procesar la materia prima.

4. FUNCIONES

- ❖ Seleccionar la materia prima acorde al estándar de calidad, que corresponda al producto.
- ❖ Limpiar la materia prima cuidadosamente sin dañar su estado original.
- ❖ Cortar o procesar el producto.
- ❖ Enviar el producto terminado a maquinas organizadoras y seleccionadoras.

**EMPRESA PÚBLICA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA
PROVINCIA DE COTOPAXI**

MANUAL DE FUNCIONES

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nivel: Apoyo

Cargo: Servidor Público de Apoyo 1 (OPERADOR de empaquetado y embalaje)

Reporta a: Jefe de Producción

2. PERFIL DEL CARGO

Edad: 18 años en adelante

Disponibilidad: A tiempo completo

3. NATURALEZA DEL CARGO

Garantizar que el producto se encuentre adecuadamente preservado.

4. FUNCIONES

- ❖ Organizar el producto para empaquetar según las presentaciones que se tenga es decir en tamaño y forma.
- ❖ Empacar los productos en envases previamente elaborados.
- ❖ Colocar las etiquetas correspondientes a cada producto.
- ❖ Agrupar una cierta cantidad de productos en una caja para su transporte y almacenaje.

**EMPRESA PÚBLICA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA
PROVINCIA DE COTOPAXI**

MANUAL DE FUNCIONES

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nivel: Apoyo

Cargo: Servidor Público de Apoyo 1 (Bodeguero)

Reporta a: Jefe de Producción

2. PERFIL DEL CARGO

Edad: 18 años en adelante

Disponibilidad: A tiempo completo

3. NATURALEZA DEL CARGO

Asegurar el almacenamiento, conservación, y controlar las entradas y salidas de productos terminados.

4. FUNCIONES

- ❖ Revisar que el lugar de almacenamiento sea el adecuado.
- ❖ Mantener un registro diarios de las entradas y salidas de bodega.
- ❖ Guardar un archivo de documentos para respaldo de existencias en bodega.
- ❖ Realizar actualizaciones del inventario de existencias.
- ❖ Inspeccionar constantemente el lugar de almacenamiento para evitar que el producto se encuentre con humedad, basura o rayos de sol.
- ❖ Sellar las órdenes de entrada y salida para acreditar su responsabilidad en el manejo de bodega.
- ❖ Informar al Jefe de producción las pérdidas o daños en los productos, inmediatamente de su detección.

**EMPRESA PÚBLICA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA
PROVINCIA DE COTOPAXI**

MANUAL DE FUNCIONES

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nivel: Operativo

Cargo: Servidor Público 3 (Jefe de Mercadotecnia)

Reporta a: Gerente General

2. PERFIL DEL CARGO

Edad: 35 años en adelante

Disponibilidad: A tiempo completo

3. NATURALEZA DEL CARGO

Es el encargado de la presencia de la empresa en el mercado aplicando diferentes estrategias de mercadeo.

4. FUNCIONES

- ❖ Planificar, ejecutar, evaluar y controlar planes de mercadotecnia.
- ❖ Realizar estudios de mercado para analizar el comportamiento de la oferta y la demanda con relación a la producción de la empresa.
- ❖ Diseñar e implementar políticas de promoción actividades de publicidad del producto.
- ❖ Analizar el comportamiento del mercado para realizar proyecciones de demanda del producto.
- ❖ Establecer políticas de venta.
- ❖ Realiza informes sobre el manejo de ventas y sus resultados.

**EMPRESA PÚBLICA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA
PROVINCIA DE COTOPAXI**

MANUAL DE FUNCIONES

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nivel: Apoyo

Cargo: Servidor Público de Apoyo 1 (Atención al Cliente)

Reporta a: Jefe de Mercadotecnia

2. PERFIL DEL CARGO

Edad: 20 a 25 años

Disponibilidad: A tiempo completo

3. NATURALEZA DEL CARGO

Brindar atención cortés, amable y completa a los clientes que requieran los productos.

4. FUNCIONES

- ❖ Atender a los clientes que lleguen en búsqueda de información en forma clara y concisa con calidez que inspire confianza.
- ❖ Mantener la buena imagen de la empresa, atrayendo a los clientes con un servicio excelente.
- ❖ Llenar y entregar formatos explicativos a los clientes.
- ❖ Realizar informes sobre las actividades realizadas.

**EMPRESA PÚBLICA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA
PROVINCIA DE COTOPAXI**

MANUAL DE FUNCIONES

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nivel: Apoyo

Cargo: Servidor Público de Apoyo 1 (Vendedor)

Reporta a: Jefe de Mercadotecnia

2. PERFIL DEL CARGO

Edad: 20 a 25 años

Disponibilidad: A tiempo completo

3. NATURALEZA DEL CARGO

Captar clientes nuevos, incrementar los volúmenes de ventas, mantener la participación de la empresa en el mercado.

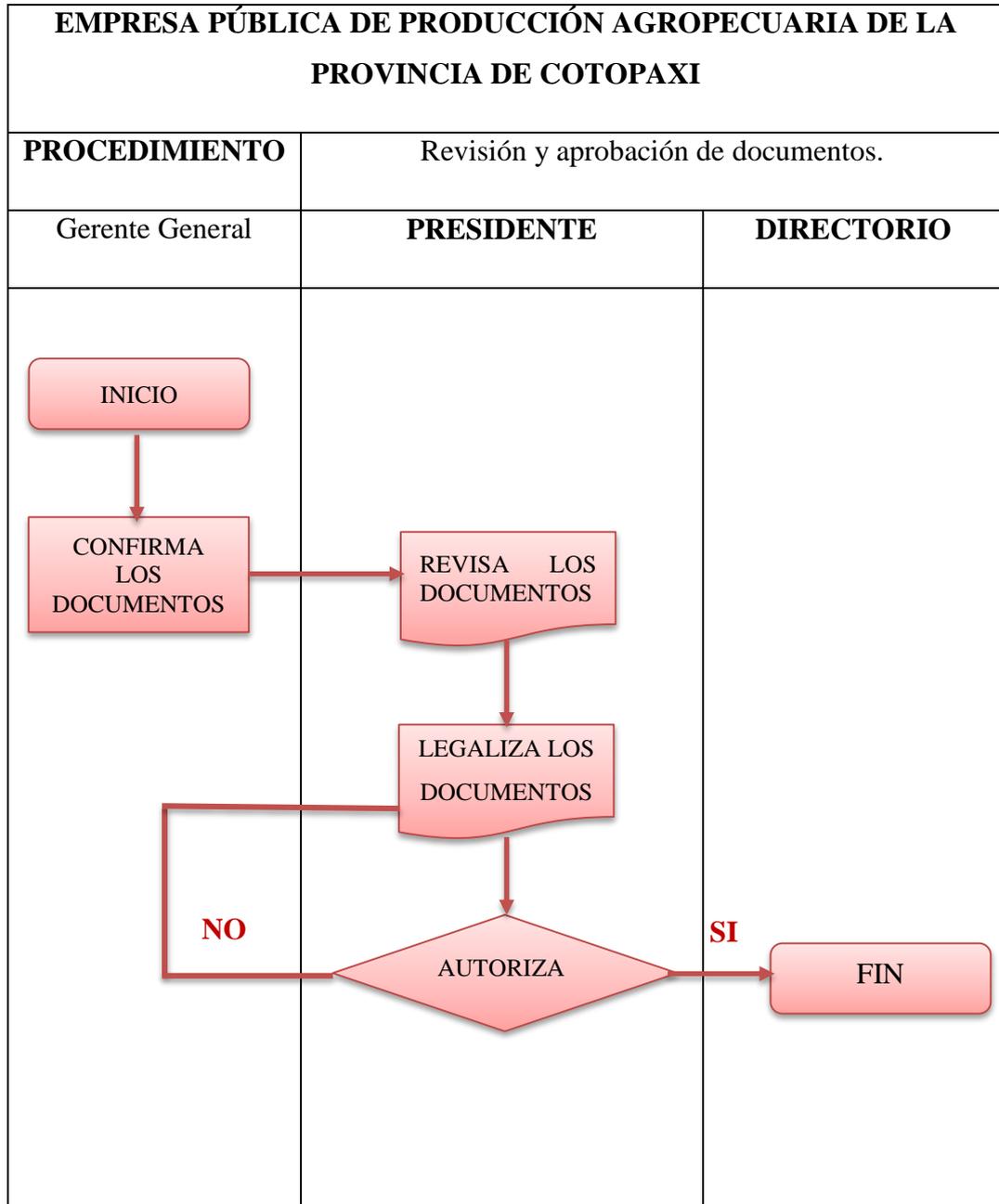
4. FUNCIONES

- ❖ Encontrar nuevos clientes.
- ❖ Informar a los clientes de los productos que se ofrecen.
- ❖ Mantener contacto con los clientes para informarlos de promociones o incentivos.
- ❖ Vender la mayor cantidad de productos.
- ❖ Realizar las operaciones de venta acorde a las condiciones que establece la empresa en cuanto a precio.
- ❖ Explora nuevos sectores para la venta de los productos.

3.5.8. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

<p style="text-align: center;">EMPRESA PÚBLICA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI</p> <p style="text-align: center;">NARRACIÓN DE PROCEDIMIENTOS</p>
<p>Nivel: Ejecutivo</p> <p>Proceso: Revisión de Documentos</p> <p>Responsable: Secretario General</p>
<p style="text-align: center;">ACTIVIDADES</p> <ol style="list-style-type: none">1. El Gerente General de la empresa revisa los documentos que presenta el Secretario.2. Legaliza los documentos con su firma oficial.3. Aprueba los documentos y autoriza el envío a el Directorio.

DIAGRAMA DE FLUJO



**EMPRESA PÚBLICA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA
PROVINCIA DE COTOPAXI**

NARRACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Nivel: Ejecutivo

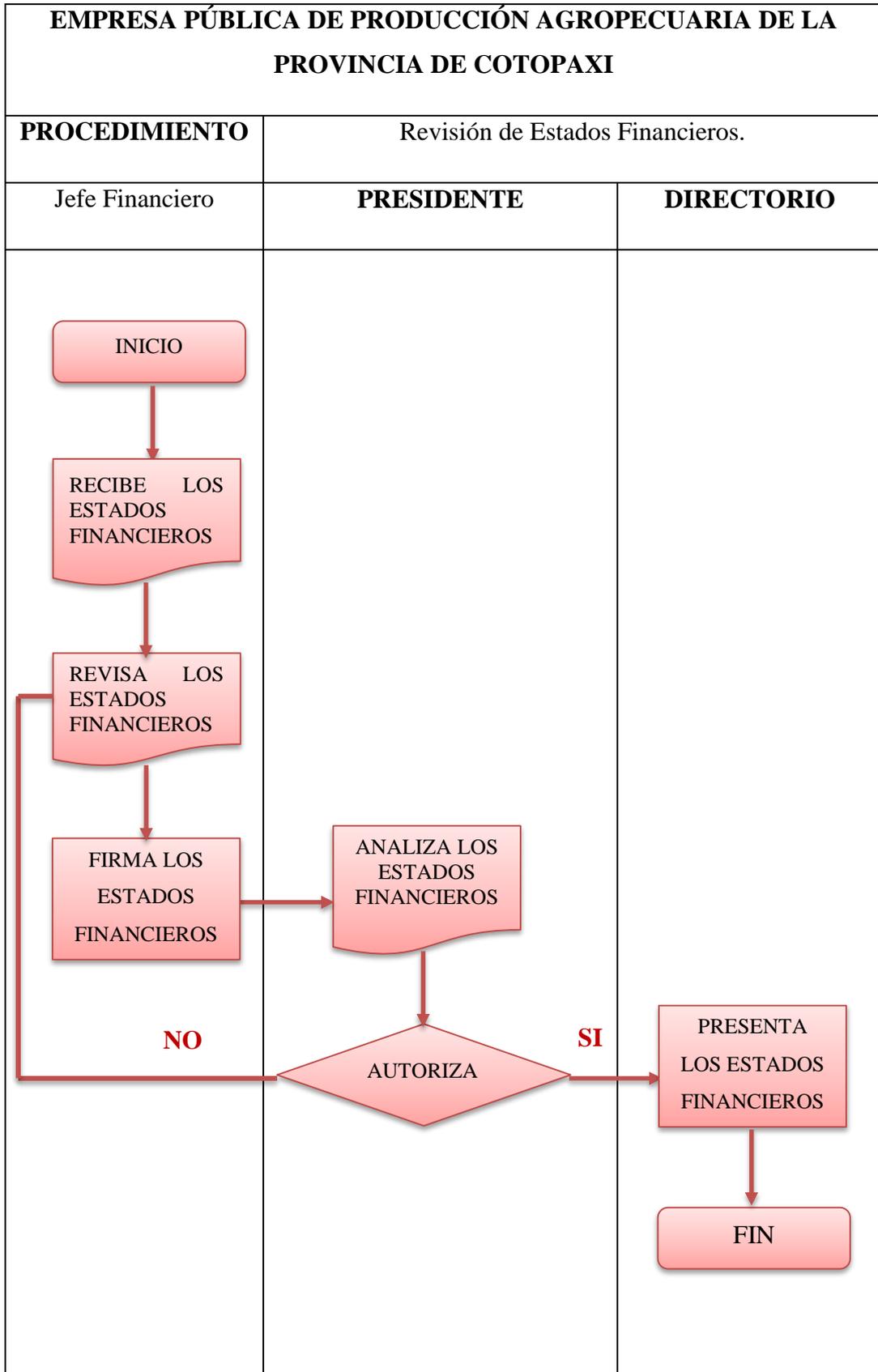
Proceso: Revisión de Estados Financieros

Responsable: Jefe Financiero

ACTIVIDADES

1. El Jefe Financiero de la empresa recibe los estados financieros que presenta el Contador.
2. Revisa los estados financieros.
3. Firma los E.E.F.F.
4. El presidente autoriza los estados financieros.
5. Presenta los estados financieros ante el Directorio.

DIAGRAMA DE FLUJO



**EMPRESA PÚBLICA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA
PROVINCIA DE COTOPAXI**

NARRACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Nivel: Ejecutivo

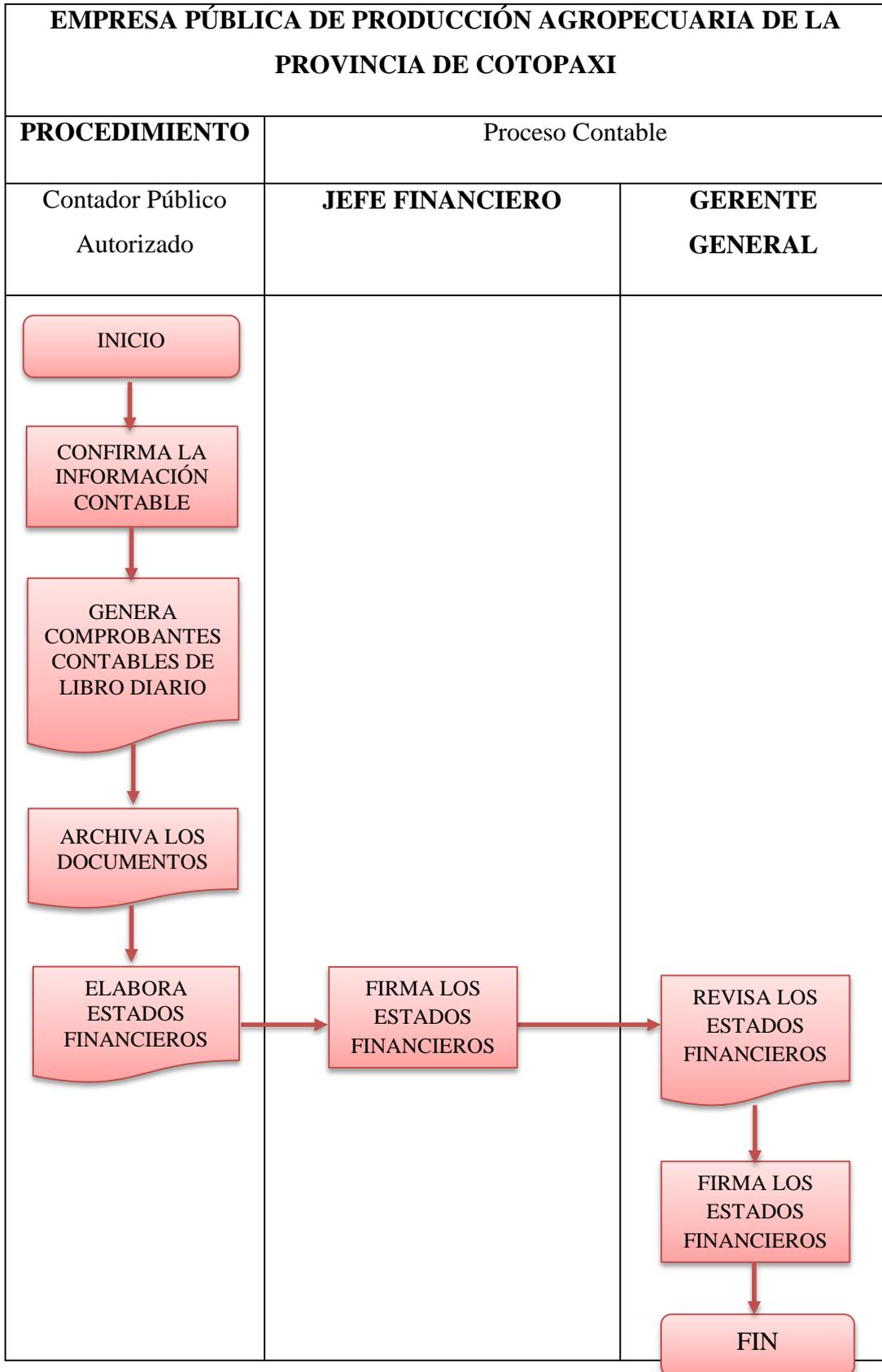
Proceso: Proceso Contable

Responsable: Contador Público Autorizado

ACTIVIDADES

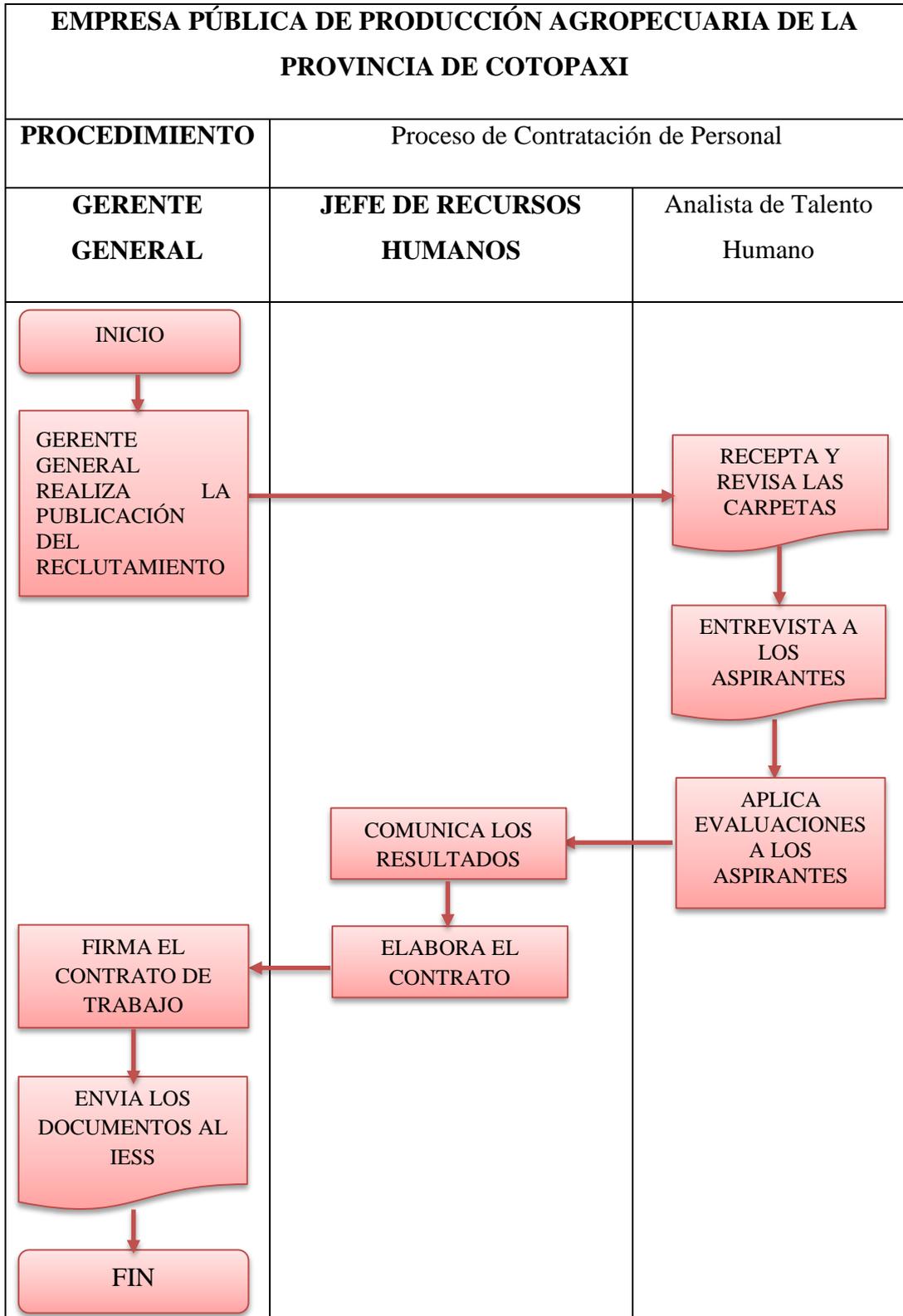
1. Confirma, estudia y ordena la información contable que posee.
2. Genera los respectivos comprobantes contables.
3. Crea comprobantes de Libro Diario
4. Archiva toda la documentación.
5. Elabora Estados Financieros.
6. El Jefe Financiero aprueba y lo pasa al Gerente General.
7. El Gerente General revisa los Estados Financieros.
8. El Gerente General firma la Información Financiera.

DIAGRAMA DE FLUJO



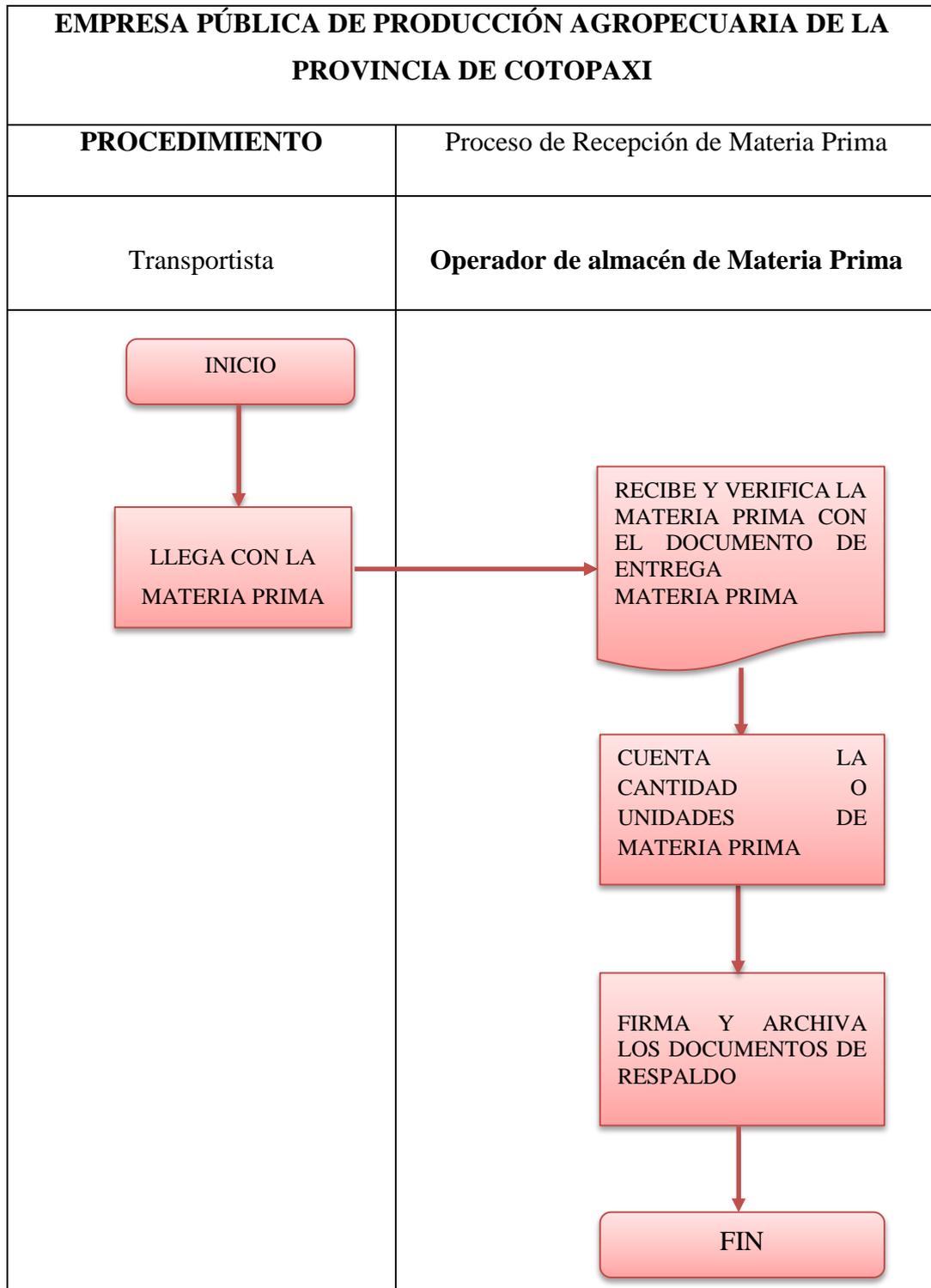
<p>EMPRESA PÚBLICA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI</p> <p>NARRACIÓN DE PROCEDIMIENTOS</p>		
<p>Nivel: Operativo</p> <p>Proceso: Proceso de Contratación de Personal</p> <p>Responsable: Encargado de Contratación</p>		
<p>ACTIVIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El Gerente general publica en los medios de comunicación la vacante a ocupar. 2. El Analista de Talento Humano receipta las carpetas. 3. Revisión de carpetas de los aspirantes bajo la responsabilidad del Analista de Talento Humano 4. El Analista de Talento Humano realiza las entrevistas a los aspirantes. 5. El Jefe de Recursos Humanos Comunica los resultados. 6. El Jefe de Recursos Humanos elabora el contrato de trabajo. 7. El Gerente General revisa y firma el contrato de trabajo. 8. El Gerente General envía los Documentos al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. 		

DIAGRAMA DE FLUJO



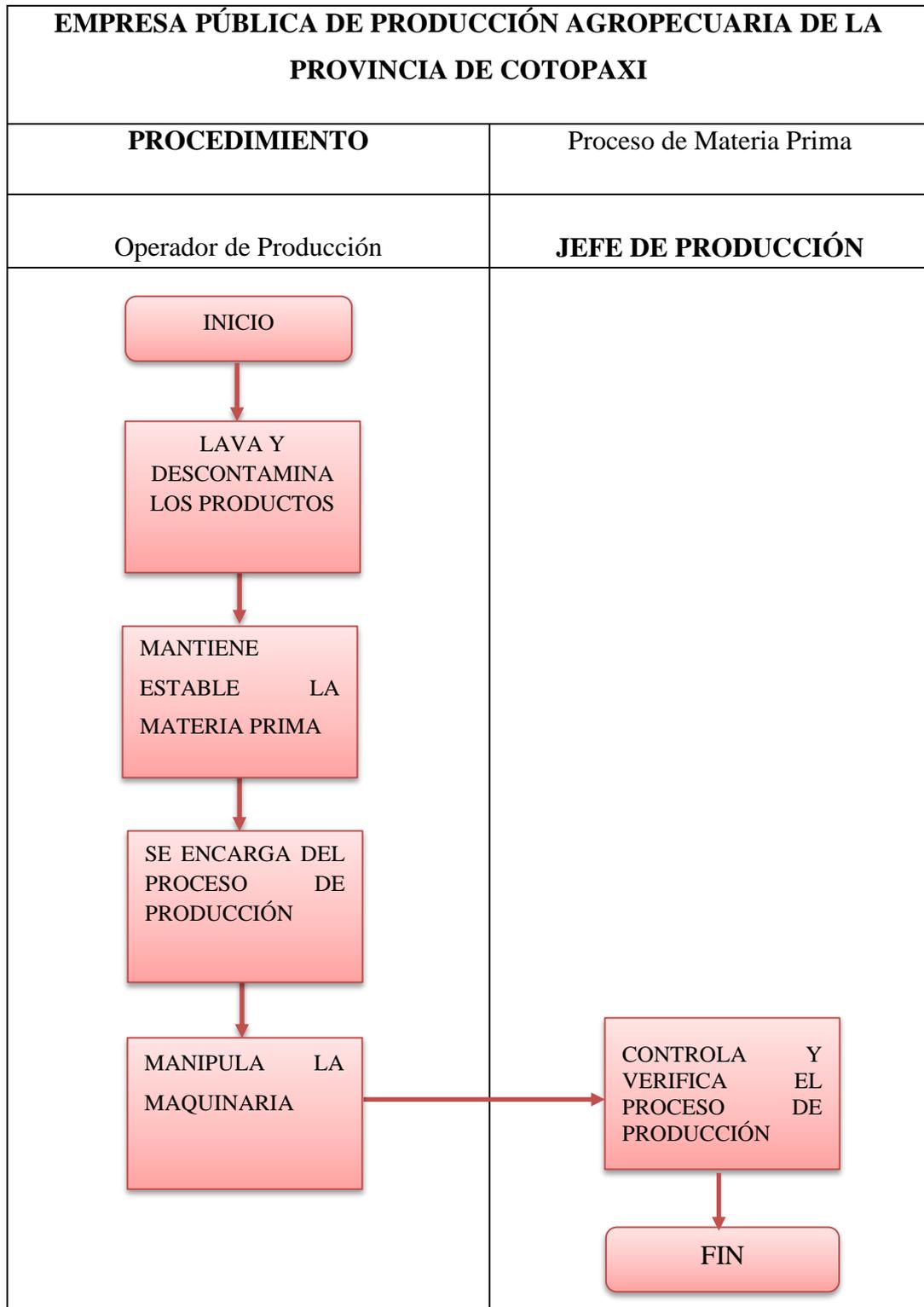
<p>EMPRESA PÚBLICA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI</p> <p>NARRACIÓN DE PROCEDIMIENTOS</p>		
<p>Nivel: Apoyo</p> <p>Proceso: Recepción de Materia Prima</p> <p>Responsable: Operador de almacén de Materia Prima</p>		
<p>ACTIVIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El transportista llega con la materia prima. 2. El encargado recibe la materia prima. 3. El receptor compara la prima recibida concuerde con el documento de entrega. 4. El receptor verifica que la materia prima sea de calidad. 5. El receptor se encarga de contar la materia que llega. 6. Luego de verificar la materia prima el receptor firma la constancia de recibido. 7. Archiva los documentos 		

DIAGRAMA DE FLUJO



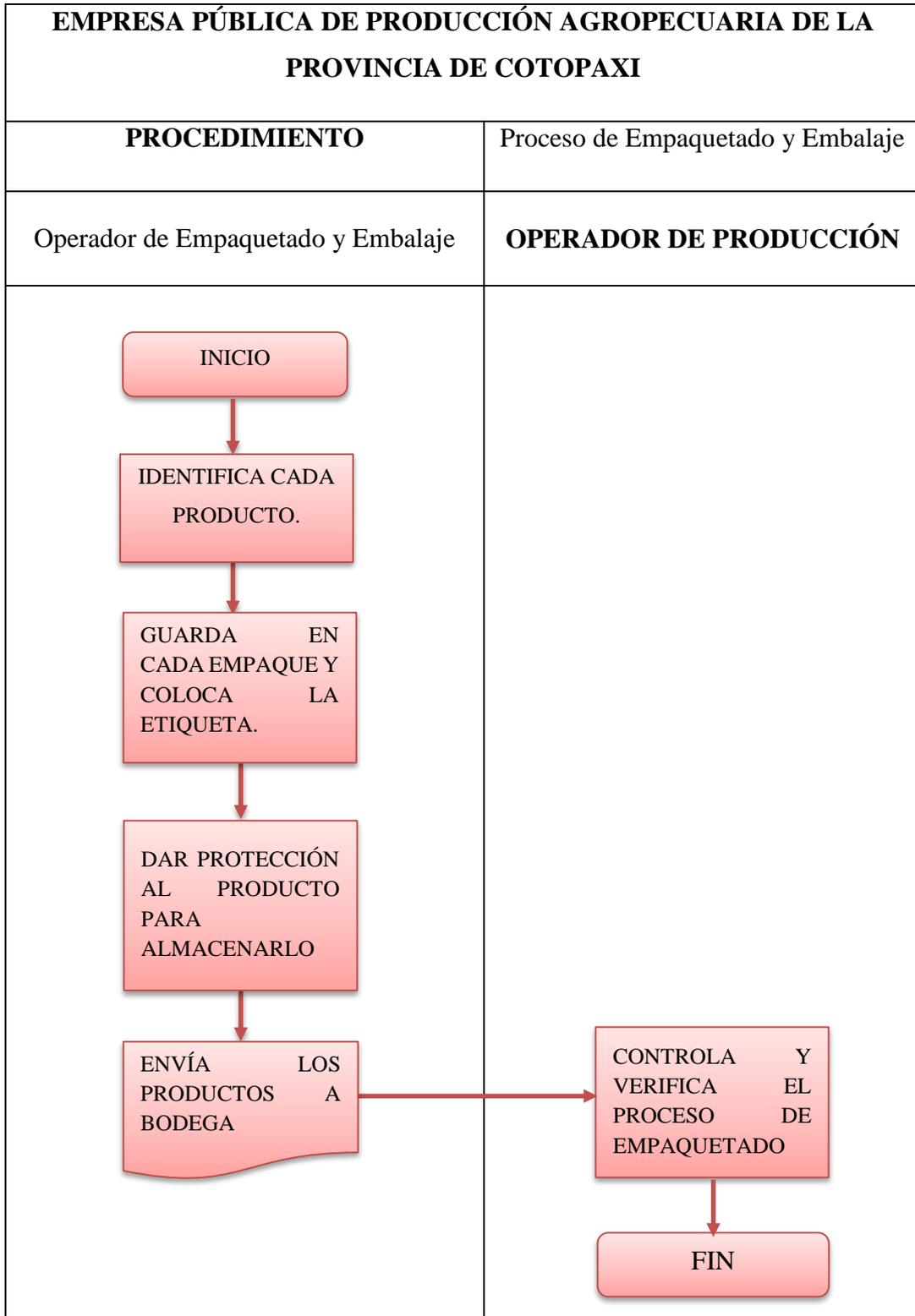
<p>EMPRESA PÚBLICA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI</p> <p>NARRACIÓN DE PROCEDIMIENTOS</p>	
<p>Nivel: Apoyo</p> <p>Proceso: Proceso de Materia Prima</p> <p>Responsable: Operador de Producción</p>	
<p>ACTIVIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lavar y descontaminar los productos. 2. Mantener la estabilidad de todos los productos recibidos 3. Llevar a cabo el correcto proceso de producción de acuerdo al producto que se elabore. 4. Manipular la maquinaria de acuerdo a la necesidad. 5. El Jefe de Producción verifica el cumplimiento de las labores y avance del proceso. 	

DIAGRAMA DE FLUJO



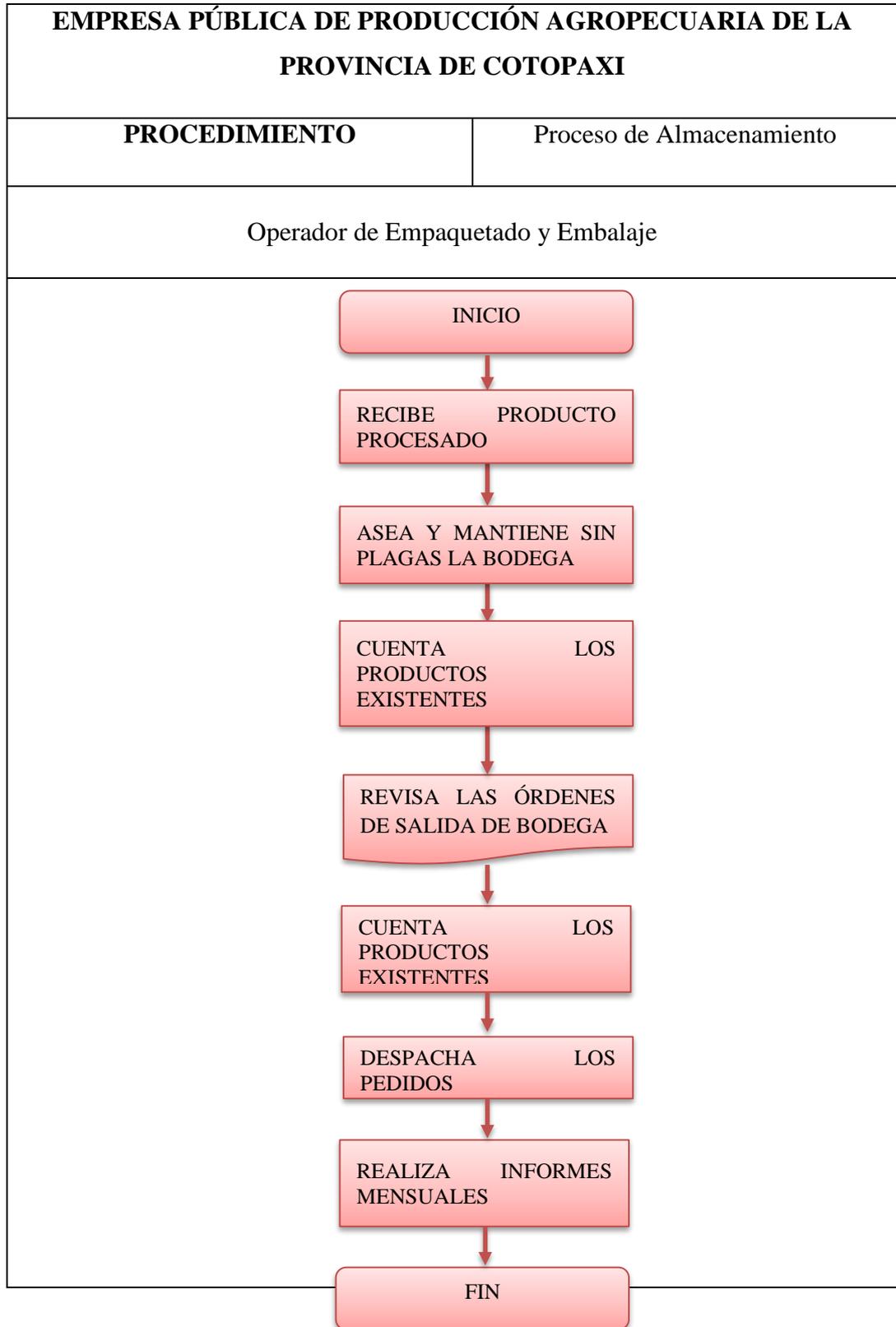
<p style="text-align: center;">EMPRESA PÚBLICA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI</p> <p style="text-align: center;">NARRACIÓN DE PROCEDIMIENTOS</p>	
<p>Nivel: Apoyo</p> <p>Proceso: Proceso de Empaquetado y Embalaje</p> <p>Responsable: Operador de Empaquetado y Embalaje</p>	
<p style="text-align: center;">ACTIVIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Distinguir los diferentes productos. 2. Identificar, guardar en cada empaque los productos. 3. Poner las etiquetas a los productos. 4. Dar protección al producto para su transportación 5. Enviar los productos a almacenamiento. 6. Jefe de Producción revisa y controla el correcto empaquetamiento del producto. 	

DIAGRAMA DE FLUJO



EMPRESA PÚBLICA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI NARRACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	
Nivel: Apoyo Proceso: Proceso de Almacenamiento Responsable: Bodeguero	
ACTIVIDADES <ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe los productos procesados. 2. Se encarga de mantener aseado y sin plagas ni roedores la bodega. 3. Realiza el conteo de productos existente. 4. Revisa las órdenes de salida de bodega. 5. Despacha los pedidos a ventas. 6. Realiza informes de mensuales de lo ocurrido en bodega. 	

DIAGRAMA DE FLUJO



**EMPRESA PÚBLICA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA
PROVINCIA DE COTOPAXI**

NARRACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Nivel: Apoyo

Proceso: CONTROLA Y al Cliente

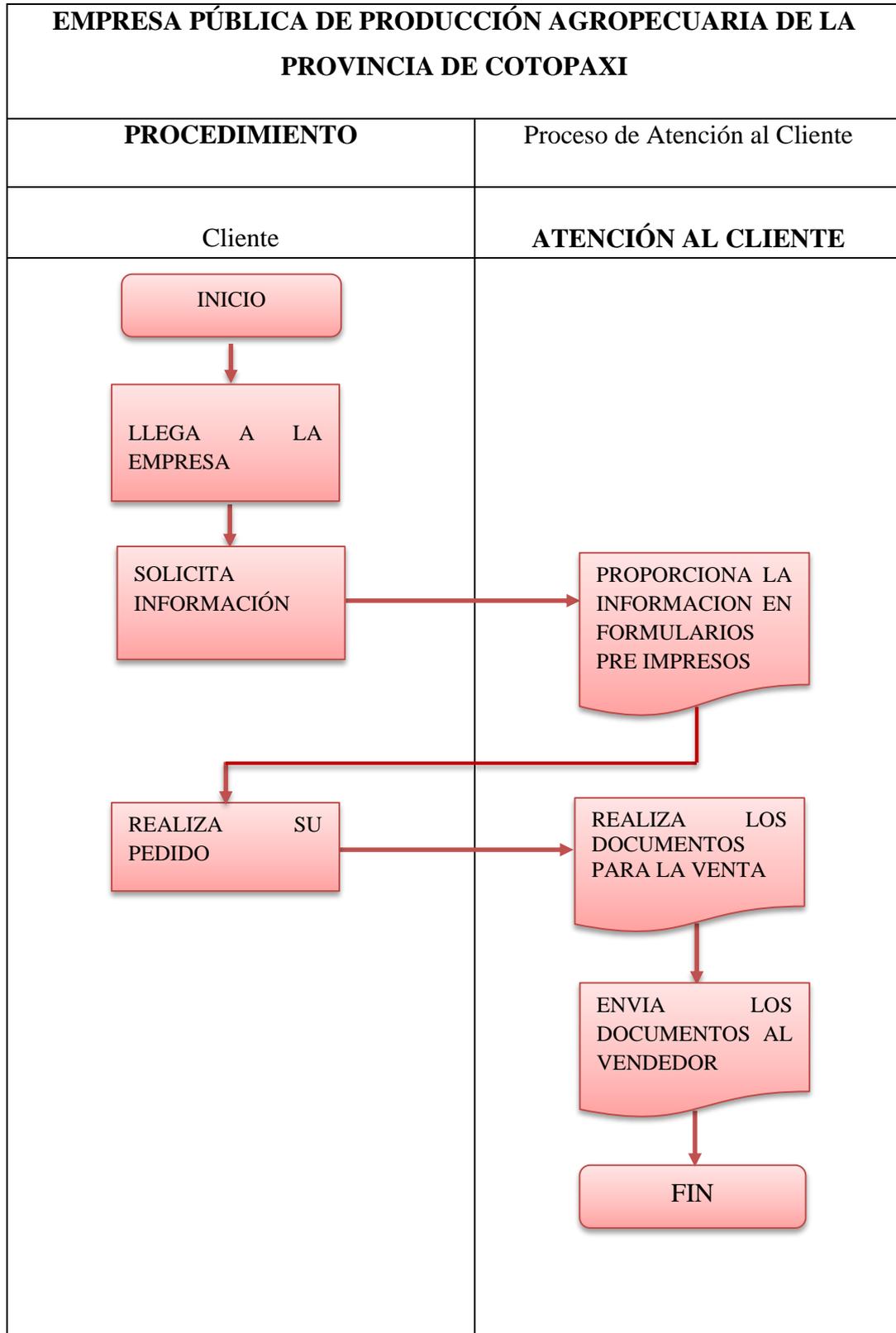
Responsa: VERIFICA EL
PROCESO DE
EMPAQUETADO ente

ACTIVIDADES

FIN

1. El cliente nega a la empresa.
2. El cliente solicita información al encargado de Atención al Cliente.
3. El encargado de Atención al cliente facilita la información de manera detalla en formularios pre impresos para mejor entendimiento.
4. El cliente hace su pedido.
5. El encargado de Atención al Cliente realiza los documentos correspondientes para la venta como las facturas, etc.
6. El encargado de atención al cliente envía los documentos donde el vendedor.

DIAGRAMA DE FLUJO



**EMPRESA PÚBLICA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA
PROVINCIA DE COTOPAXI**

NARRACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Nivel: Apoyo

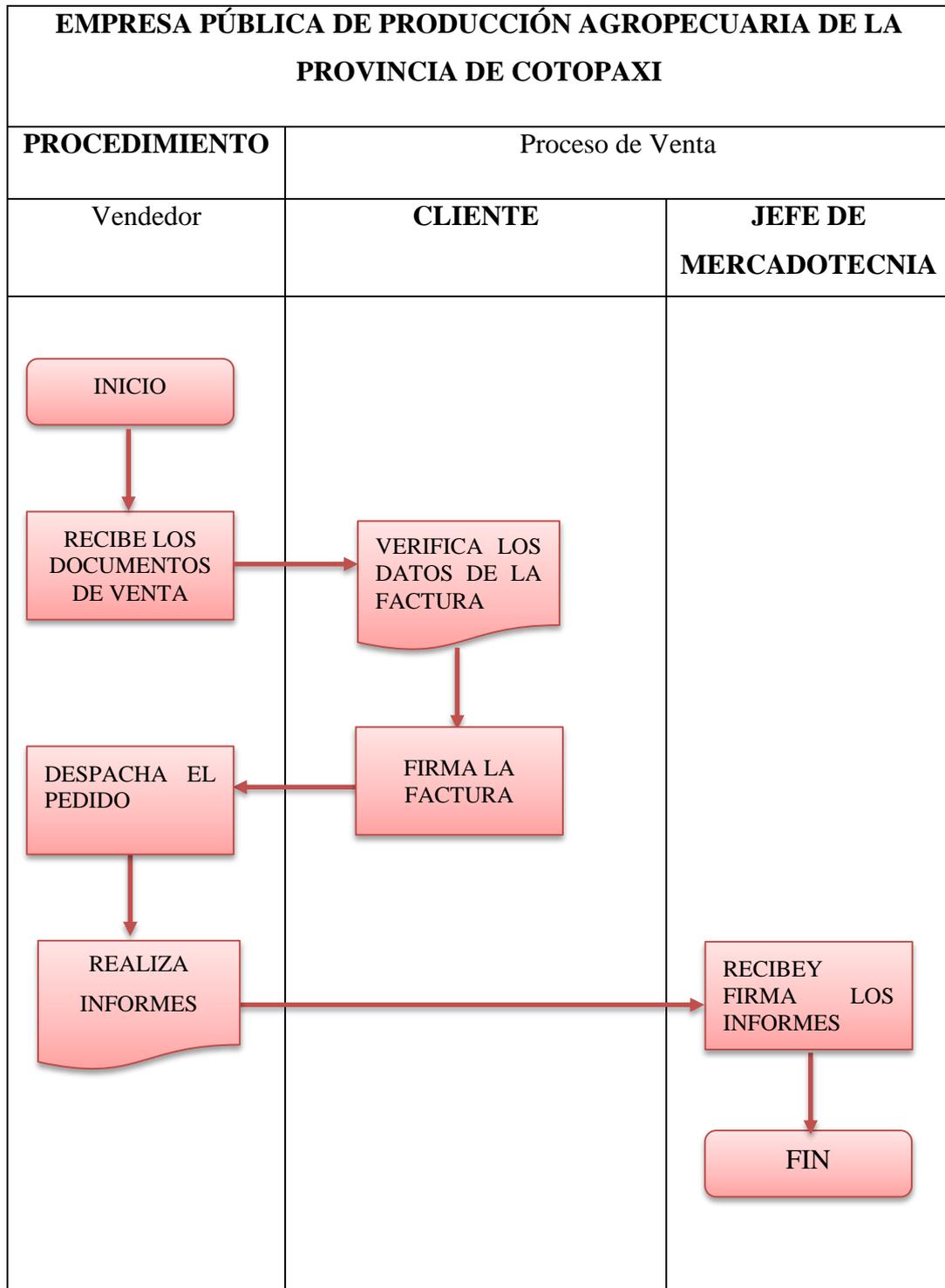
Proceso: Proceso de Ventas

Responsable: Vendedor

ACTIVIDADES

1. El vendedor recibe los documentos de venta.
2. El cliente verifica los datos y firma la factura.
3. El vendedor ingresa al sistema el cliente.
4. El vendedor despacha los productos.
5. Al final de cada semana el vendedor presenta un informe de las actividades y novedades al Jefe de Mercadotecnia.

DIAGRAMA DE FLUJO



3.6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.6.1. Conclusiones

- Todas las empresas cual sea su tamaño o naturaleza deben mantener una adecuada estructura jerárquica y segregación de funciones para el control adecuado de actividades que llevan a cabo el personal y los procesos internos ya sean Administrativos, Financieros, Productivos y de Comercialización.
- El análisis situacional de las empresas públicas y privadas y las tendencias en cuanto a debilidades y fortalezas ha permitido establecer las potenciales Amenazas y Oportunidades de las Empresas Publicas de Producción de la Provincia de Cotopaxi.
- El Manual de Funciones permite a las empresas públicas contratar personal idóneo para los cargos establecidos y dar a conocer a los trabajadores las funciones que deben llevar a cabo así como también las responsabilidades a cumplir en su lugar de trabajo.
- El Manual de Funciones que ha sido diseñado se constituye en una herramienta que permite cumplir con una adecuada gestión Administrativa, que genera la consecución de objetivos y metas planteadas.

3.6.2. Recomendaciones

- Es importante que las empresas implementen un adecuado sistema que permita describir la base organizacional en la cual se guiarán para normar las actividades y funciones que se deben llevar a cabo por parte del personal.
- Es recomendable el análisis de puestos para definir los cargos que se requieren en la empresa y las personas adecuadas para ocuparlos, estableciendo responsabilidades para asegurar la eficiencia y eficacia en la gestión del Talento Humano.
- Brindar estabilidad a los trabajadores creando un ambiente laboral adecuado, que permita el desarrollo adecuado y eficiente del personal en sus actividades, mediante el conocimiento de sus funciones y responsabilidades que se las presentara de forma clara y fácil de comprender, en la etapa de inducción.
- Tomar en cuenta el presente Manual de Funciones y Procedimientos, que se ha diseñado en el momento de creación de las Empresas Públicas de Producción de la Provincia de Cotopaxi, para garantizar una entrada competitiva en el mercado y mejor adaptación de la misma en la sociedad.

3.7. BIBLIOGRAFÍA

3.7.1. Bibliografía Citada

- ALLES, Martha. “Dirección Estratégica De Recursos Humanos”. Editorial Nueva Edición. Segunda Edición. Buenos Aires. 2008. Pág. 39
- CHIAVENATO, Idalberto. “Gestión del Talento Humano”. Editorial Mc. GRAW- HILL. Tercera Edición. México. 2009. Pág. 28
- CHIRIBOGA, Luis. “Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano”. Editorial Universitaria. Sexta Edición. Quito- Ecuador. 2008. Pág. 16.
- ESCRIBANO R, Gabriel. “Gestión Financiera”. Editorial Paraninfo. Tercera Edición. España. 2011. Pág. 55.
- ESTUPIÑAN, Rodrigo. “Control Interno y Fraudes”. Editorial ECOE Ediciones. Segunda Edición. Bogotá. 2012. Pág. 5
- ESTUPIÑAN, Rodrigo. “Control Interno y Fraudes”. Editorial ECOE Ediciones. Segunda Edición. Bogotá. 2006. Pág. 25
- GÓMEZ, Giovanni. “Funciones y Procedimientos”. Editorial Mc. GRAW-HILL. Cuarta Edición. México. 2002. Pág. 55
- GUZMÁN R, Amaro. “Ciencia de la Administración”. Editorial Mc. GRAW-HILL. Segunda Edición. Colombia. 2009. Pág. 2009.
- HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio. “Fundamentos de Gestión Empresarial”. Editorial Mc.GRAW-HILL. Primera Edición. México. 2011. Pág. 2.
- HITT, Michael. “Introducción a la Administración”. Editorial Prentice Hall. Primera Edición. México. 2008. Pag.18.
- MANTILLA, Samuel. “Auditoría de Control Interno”. Editorial ECOE Ediciones. Segunda Edición. Bogotá. 2005. Pág. 66

- MANTILLA, Samuel. “Control Interno”. Editorial Mc. GRAW- HILL. Segunda Edición. Bogotá. 2002. Pág. 63
- MARIENHOFF, Miguel. “Tratado de Derecho Administrativo”. Editorial Lexis Nexis. Buenos Aires. 2003. Pág. 467
- MERA, Alexis. “Ley de Empresas Públicas”. Asamblea Nacional. Quito. 2009. Pág. 4
- MUNCH, Lourdes. “Fundamentos de la administración”. Editorial Trillas Sa De CV. Séptima Edición. Cuba. 2008. Pág. 6.
- MUÑIZ, Luis. “Control Presupuestario”. Editorial PROFIT. Primera Edición. Barcelona. 2009. Pág. 116
- OSORIO, Israel. “Auditoría 1”. Editorial Limusa. Segunda Edición. México. 2000. Pág. 2
- REYES P, Agustín. “Proceso Administrativo” Editorial Mc. GRAW- HILL. Primera Edición. México. 2004. Pág. 38.
- ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. “Administración”. Editorial Pearson Educación. Octava Edición. México. 2009. Pág. 458
- SARMIENTO, Rubén. “Contabilidad General”. Editorial VolGntad. Cuarta Edición. Ecuador. 2008. Pág.1.

3.7.2. Bibliografía Consultada

- BACH, Adolf. “Gestión Económica y Financiera de la Empresa”. Editorial Paraninfo. Primera Edición. España. 2014. Pág. 64
- BARQUERO, Miguel, “Manual Práctico de Control Interno”. Editorial PROFIT. Primera Edición. Barcelona. 2013. Pág. 22, 25 – 35
- COOPERS Y LYBRAND, “Nuevos Conceptos de Control Interno” Editorial Díaz Santos S. A. Primera edición. España. 1997. Pág. 15,19

- FONSECA, Oswaldo. “Sistemas de Control Interno para Organizaciones”. Editorial Matiz. Primera edición. Lima. 2001. Pág. 40, 44, 2016
- IBORR, María. “Fundamentos de Dirección de Empresas”. Editorial Paraninfo. Segunda edición. España. 2014. Pág. 4

3.7.3. *Bibliografía Virtual*

- Auditoool. Modelo COSO III – Marco Integrado de Control Interno, [en línea]. España. [Fecha de consulta 13 de marzo del 2016]. Disponible en: http://www.cicinacional.com/images/Articulos/Guia_Marco_Integrado_de_Control_Interno_COSO_III.pdf
- Correa, Jaime. La importancia de la Planeación Financiera en la Elaboración de los Planes de Negocio y su Impacto en el Desarrollo Empresarial, [en línea]. Bogotá. [Fecha de consulta 13 de marzo del 2016]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90920479010>
- Esilec Profesional. Ley Orgánica de Empresas Públicas, [en línea]. Quito. [Fecha de consulta 13 de marzo del 2016]. Disponible en: http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_org1.pdf
- Peña, Carlos. Importancia de las Empresas, [en línea]. Barquisimeto. [Fecha de consulta 13 de marzo del 2016]. Disponible en: <http://gerenciacarlos.zoomblog.com/archivo/2010/05/07/importancia-de-las-empresas.html>
- Rivas, Glenda. Modelos Contemporáneos de Control Interno, [en línea]. Venezuela. [Fecha de consulta 13 de marzo del 2016]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/2190/219022148007.pdf>
- Rivera, Yadisbel. Control Interno en la Educación Superior con Enfoque en el Proceso Educativo, [en línea]. Pinar del Río. [Fecha de consulta 13 de marzo del 2016]. Disponible en:

http://www.ciget.pinar.cu/Revista/No.2013-1/articulos/control_interno_educacion_superior.pdf