



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA**

**PROCESO DE TITULACIÓN**

**OCTUBRE 2017 – MARZO 2018**

**EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO O DE FIN DE CARRERA**

**PRUEBA PRÁCTICA**

**INGENIERÍA COMERCIAL**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA:**

**Funciones Administrativas del Departamento Financiero del GAD Vinces**

**EGRESADA:**

**Cynthia Vanessa Arana Vera**

**TUTORA:**

**Ing. Wendy Lorena Ocampo Ulloa**

**AÑO 2018**

## INTRODUCCIÓN

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Vinces se encuentra ubicado en el cantón Vinces en las calles Sucre y 9 de octubre esquina frente al parque central, tiene como finalidad gestionar y fiscalizar el desarrollo social y económico de la población promoviendo los recursos obtenidos con mayor eficiencia para lograr un beneficio a la ciudadanía, siendo su prioridad el bienestar de la misma, motivando a los ciudadanos sobre las actividades realizadas y controlando el cumplimiento de la misma.

En la problemática del departamento Financiero de la institución antes mencionada, analizaremos sus causas y consecuencias de los inconvenientes presentados como lo es la falta de control en el área, ineficiente productividad, escasa comunicación, entre otras, por lo tanto esto permite que exista un desajuste en los procesos de trabajo que se registran diariamente dentro de los sub departamentos, permitiendo que las actividades no se realicen con normalidad de acuerdo a lo planificado y se tornen repetitivas e improductivas al momento de realizarlas.

EL siguiente caso está basado en la línea de investigación de Modelo de Gestión Administrativa dado que tiene relación con las funciones administrativas de la institución. Las técnicas aplicadas para este estudio fueron: entrevista al responsable del departamento financiero, exploración de información general y la revisión del Reglamento Orgánico de gestión Organizacional por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Vinces.

## DESARROLLO

El departamento Financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Vinces se encarga de supervisar el cumplimiento de las políticas financieras emanadas por la autoridad, de conformidad con lo dispuesto en las leyes, normas y reglamentos pertinentes, gestionar y controlar la gestión financiera institucional, entre otras funciones que desempeña el departamento. Se encuentra conformado por sub departamentos que son: Rentas integrado por tres empleados, Coactiva integrado por cuatro empleados, Tesorería integrado por cinco empleados, Contabilidad integrado por cuatro empleados y Financiero integrado por dos empleados, registrando un total de 18 empleados en el departamento mencionado.

La causa principal que se evidencia es la falta de control en el departamento Financiero ya que se observa que existe el incumplimiento de ciertos parámetros establecidos como son las funciones asignadas a cada departamento mediante Resolución Administrativa No GADMV-2015-006 del Reglamento Orgánico de Gestión organizacional por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Vinces, la cual sus departamentos han intercambiado sus funciones.

Según Gonzalez G. A. (2016) El control produce, pues, consecuencias de diverso alcance en el objeto controlado (sea un comportamiento, una actividad o una decisión) y, desde este punto de vista, desencadena o, incluso forma parte de el mismo de un mecanismo de retroalimentación del correspondiente sistema forma (por ejemplo, reajuste de criterio de toma de decisiones por la administración a la vista de doctrina jurisprudencial bien establecida sobre cuestión

determinada). Y ello es así incluso cuando el control tiene directamente efectos sea positivos, sea negativos.

La falta de control en el departamento muestra el retraso de las actividades de registro que realizan los empleados de los sub departamentos ya que mientras llega la información a su departamento correspondiente deben esperar la información requerida para registrar el archivo, en ese lapso de tiempo los empleados realizan actividades no correspondientes a su departamento y así se ha generado una pérdida de tiempo y dinero para la institución.

Otra de las causas que se presenta es la ineficiente productividad de parte de los empleados en el momento de desempeñar sus funciones ya que estos empleados trabajan de una manera inadecuada porque sus departamentos están ejerciendo funciones no correspondientes y por lo tanto ellos tardan en realizar su trabajo evitando así que se dé un trabajo más eficiente es ahí que se evidencia su rendimiento como empleados.

Lopez Herrera (2013) Afirma “La productividad es la forma más eficiente para generar recursos midiéndolos en dinero, para hacer rentable y competitivo a los individuos y sus sociedades”. ( p. 11)

La ineficiente productividad se refleja en el rendimiento de cada persona que labora en el departamento, el motivo por el cual se da es la falta de interés de cada empleado en desarrollar sus funciones de acuerdo a lo establecido en su departamento, esto hace que sus departamentos se vuelvan menos productivos al momento de ejercer tareas asignadas, estando en conformidad de

hacer las actividades incorrectamente fomentando así el retraso en cada proceso que debería realizar porque sus tareas las realiza otro sub departamento.

Una de las problemáticas presentadas es la escasa comunicación organizacional que existe entre los empleados y directivos por lo tanto no tienen conocimiento estos empleados del reglamento orgánico según la resolución correspondiente al departamento ya que no tienen una fluente comunicación entre empleados y directivos, por ende, no tienen el conocimiento de lo que está establecido en el reglamento de la institución lo cual hace que actúen de una manera monótona y sin expectativas de cambio.

Para Acuña & Batalla Navarro (2016) “La comunicación es el fundamento de toda vida social hasta el extremo de que si se suprime en un grupo social todo intercambio de signos orales o escritos, el grupo desaparece”. ( p. 17)

El impacto que produce la escasa comunicación dentro del departamento es el desconocimiento de los reglamentos establecidos en la institución y por ende la falta de práctica de la misma en sus sub departamentos ya que existe una falencia de intercambios de propuestas entre el departamento financiero y sus subordinados para que estos logren actuar de acuerdo a lo establecido y tengan una misma finalidad como departamento dentro del ámbito financiero.

La siguiente causa presentada es el incumplimiento del Código Orgánico mientras que en la Resolución Administrativa No GADMV-2015-006 no se registra al departamento de Coactivas como parte del departamento financiero es así que lo menciona en el departamento Jurídico y

según el Código Orgánico Organización Territorial Autonomía Descentralización menciona que el tesorero o funcionarios recaudadores ejercen la potestad Coactiva por lo tanto debería pertenecer al departamento financiero, pero lo que en realidad ocurre que este departamento consta que pertenece a Jurídico según el Reglamento de la institución.

Autonomía Descentralización (2017) El Art. 350 Coactiva. - Para el cobro de los créditos de cualquier naturaleza que existieran a favor de los gobiernos: regional, provincial, distrital y cantonal, éstos y sus empresas, ejercerán la potestad coactiva por medio de los respectivos tesoreros o funcionarios recaudadores de conformidad con las normas de esta sección. La máxima autoridad ejecutiva del gobierno autónomo descentralizado podrá designar recaudadores externos y facultarlos para ejercer la acción coactiva en las secciones territoriales; éstos coordinarán su accionar con el tesorero de la entidad respectiva.

El efecto producido por la falta de Coactiva en el área financiero repercute de manera relevante ya que hace que el departamento en si tome desajustes como por ejemplo que esta área no está dando un servicio completo y a tiempo ya que lo realiza Coactiva, pero perteneciendo a otro departamento.

La siguiente causa producida en el departamento financiero es la escasa supervisión que tiene el encargado del departamento ya que realiza una supervisión ineficaz o porque confía mucho en los encargados departamentales por afinidad y en algunos casos porque están realizando su labor y es en este momento que sus subordinados se dedican a realizar otras actividades de ajenas a su trabajo como internet, belleza, conversaciones, etc., en sus horarios de labores diarios.

Gonzalez A. C ( 2015) La supervisión es la conducción y dirección de los empleados de nivel inferior de una organización. La supervisión para la empresa es muy valiosa, dado que mediante ella se le orienta a la acción a los colaboradores, para que se logren los objetivos.

Los supervisores son líderes que ocupan posiciones en el nivel gerencial más bajo de la empresa. Supervisar a los empleados en tanto que los gerentes de nivel alto supervisan primordialmente a otros gerentes que están en nivel inferior a ellos esto da como resultado que los supervisores y no los gerentes son puntos de contacto directo con la mayoría de los trabajadores de la empresa.

La falta de supervisión en el departamento es la forma inadecuada de desempeñar sus funciones como empleados ya que ellos observan que sus jefes en línea no les realizan observaciones y por ende tienden a realizar su trabajo de una manera ineficaz con un desinterés en su manera de actuar ante su responsabilidad participativa en la institución.

Seguidamente la causa de ausencia de motivación existe en una menor proporción en el Departamento Financiero pero que no se desarrolla continuamente en el transcurso del trabajo, mientras los empleados realizan tareas específicamente dificultosas no reciben ninguna motivación personal por sus habilidades y destrezas de parte de sus jefes inmediatos.

Según, Lablanca (2014) La motivación es una fuerza que lleva a las personas a actuar de cierta manera desarrollando un determinado nivel de esfuerzo, por lo que está directamente

relacionada con el desempeño y los resultados que se obtienen desarrollando el trabajo. Podemos observar que el autor hace énfasis que la motivación hace esforzar a los empleados.

Con la ausencia de motivación que existe en el departamento se observan personas menos motivadas en los cuales no se presenta un mayor rendimiento laboral en las actividades diarias ya que estos empleados se observan ante su trabajo cotidiano como algo que debe cumplir y no mostrando ninguna satisfacción ante el mismo, esto hace que lo realicen de una manera monótona y sin expectativas de mejorar su desempeño de manera eficiente dentro de la institución que labora.

A continuación, la siguiente falencia presentada es que en varios casos no se fomenta el trabajo en equipo en los sub departamentos, esto permite que cada empleado haga su trabajo individualmente y los demás no se involucran en hacer en conjunto porque solo se encargan de cumplir con su tarea asignada ya sea por malos entendidos entre ellos o problemas de salud, no les interesa su compañero como este haciendo el trabajo con tal de ellos terminar lo suyo, es lo que ocurre en los departamentos.

Según la autora Castro (2015) “Los equipos de trabajo son parte fundamental de toda organización; son ellos los que le aseguran la culminación de los proyectos para alcanzar las metas. Por tanto, es importante que los equipos de trabajo funcionen como tal”.

El efecto producido es que en muchos casos los empleados no logran hacer sus actividades en equipo la cual hace que este departamento sea menos productivo de lo esperado y se encuentre en una etapa de conformismo, permitiendo que los empleados no reaccionen ante este problema,

colaborando así desafortunadamente a no cumplir en ciertos casos con las metas establecidas en el departamento y cada uno actué de acuerdo a su función dejando de actuar en equipo.

Citando uno de los problemas evidenciados se reflejó el siguiente caso, que los empleados no están satisfechos con su sueldo por lo que mencionan que los que poseen títulos universitarios obtienen un sueldo similar a un empleado que tiene bachillerato, y muestran cierto descontento e insatisfacción por el problema comentando que sus remuneraciones no cubren sus deudas mensuales.

LOSEP L. O. (2017) Art. 101.-Escala de remuneraciones mensuales unificadas. –Las modificaciones de los grados que integran las escalas de remuneraciones mensuales unificadas y los niveles estructurales de puestos, que se encuentran ocupados por servidoras y servidores públicos, serán aprobados mediante resolución expedida por el Ministerio de Relaciones Laborales, previo informe favorable del Ministerio de Finanzas, acorde a lo dispuesto en el literal c) del Artículo 132 de esta Ley.

La insatisfacción de sueldo que tienen los empleados del departamento financiero hace que cada uno realice su trabajo de una manera desmotivada y sin expectativas de mejorar su desempeño laboral, tienen el criterio de que no son tan importantes para la organización ya que no son remunerados de acuerdo a sus títulos académicos, perdiendo desinterés en realizar adecuadamente su actividad diaria.

Esta siguiente problemática permite que en la institución exista la ausencia de capacitación a los empleados de la institución por la cual se emiten quejas de parte de ellos porque no se han capacitado con la actual administración y piensan que no están siendo tomados en cuenta como parte fundamental dentro de la misma.

Herrera & Juárez Suarez (2015) (...) capacitar implica preparar al trabajador para el desarrollo y desempeño de un trabajo distinto al que normalmente realiza y que por regla general es mejor retribuido; adiestramiento es mejorar y perfeccionar al trabajador en el desempeño del mismo trabajo que normalmente viene realizando. (p. 108)

La inexistencia de capacitación en los empleados hace que ellos no trabajen de una manera eficiente ya que no se sienten capaces de realizar actividades nuevas por el escaso conocimiento sobre nuevos programas, sistemas de trabajo, etc., también piensan que no son tan importantes para la empresa porque no reciben ninguna capacitación entonces hacen su trabajo de una manera muy relajada y sin ganas de dar lo mejor de sí en su lugar de trabajo.

Uno de los problemas presentados es el absentismo en el departamento porque en algunos casos los empleados faltan a su trabajo con permisos por atención médica, descanso médico, y en otros casos se ausentan de sus periodos de trabajo ya sea por salud, periodos de lactancia, todo esto hace que estos pierdan tiempo para realizar sus actividades encargadas dentro de la institución y se retrase a nivel departamental las actividades.

Ferre & Aguilar Torres (2015) Se entiende por absentismo: “toda ausencia del trabajo, sea justificada o no, computable por la diferencia cronológica existentes entre los tiempos de trabajo contratados y los efectivamente realizados”. Dicho de otro modo, al no presencia del trabajador en el puesto de trabajo. La extensión de esta definición da lugar a que el concepto de absentismo incluya temas tales como las bajas por enfermedad, bajas por accidentes de enfermedad, permisos retribuidos, faltas no justificadas, asambleas, huelgas incumplimiento de la jornada laboral completa, etc.

El absentismo afecta directamente a la productividad de los sub departamentos principalmente donde se presenta la ausencia de empleados que faltan ya sea por enfermedades, permisos, ausencias momentáneas de trabajo, etc, permitiendo así la suspensión de las actividades que debería realizar en determinados plazos para obtener una buena productividad como departamento.

Esta problemática presentada es la falta de relación laboral entre compañeros es un eje importante dentro de una organización en este caso en el departamento mencionado por falta de este punto los empleados tienden a obtener estrés por no entender al compañero en ciertas situaciones y no compartir sus inquietudes laborales la cual ellos quedan con incertidumbres al no resolverlas.

Pablo Sebastian Coduti ( 2013) La falta de relación con las personas en el trabajo, el aislamiento social y la falta de apoyo es un estresor importante que las propias habilidades sociales pueden atenuar. Muchas destrezas dependen de las personas- ya que algunos son más extrovertidos que otros- y otras pueden aprenderse en el puesto de trabajo.

La falta de relación laboral que existe en los departamentos desencadena desacuerdos laborales y personales entre empleados luego de esto aparece el estrés ya que no intercambian ideas referentes a sus trabajos y no entienden al compañero porque actúa de una manera y luego está actuando de otra manera evidenciando su prioridad como empleado y no como compañeros de trabajo, este estrés hace que el empleado tenga menos ánimo de trabajar y de aprender nuevos desafíos que le faciliten su desenvolvimiento laboral.

Se da una duplicidad de procesos en el área estudiada ya que al no cumplir con el Reglamento Orgánico de la institución la cual están realizando las tareas intercambiadas por departamentos, esto ha repercutido de manera afectiva ya que necesitan realizar la revisión o confirmación de la información emitida por el otro departamento al área que realmente le correspondía.

Duque (2015) Argumenta que “El cumplimiento de las normas empresariales permiten que los procesos fluyan armónicamente y se eviten la repetición de las actividades”.

Este problema ha desencadenado malas relaciones personales entre empleados entrando en desacuerdos y por lo tanto no se ha imposibilitado la convivencia entre ellos ya que en algunos casos han llegado a tener malos entendidos que, si se han logrado solucionar, pero estos son inconvenientes que llevan a un departamento a ser menos eficiente.

Otra problemática presentada en el departamento mencionado es la calidad del servicio que reciben los usuarios de la institución ya que estos manifiestan su inconformismo por la falta conocimiento sobre la documentación para sus respectivos tramites y transacciones, algunas veces

no les comunican sobre toda la documentación necesaria sino que les informan por partes y esto hace que los usuarios se molesten con la situación y también porque no conocen los procesos a seguir para solicitar su correspondiente trámite.

Kirberg (2011) “La calidad del servicio tiene que expresarse en normas, que son el resultado esperado por el cliente, y si se desea mantener el control y mantener las promesas, éstas deben ser operativas”.

Todo esto hace que el departamento tenga problemas posteriores con los usuarios como lo es lo es las quejas y reclamos que ellos hacen públicamente, y también esto influye a que los usuarios dejen de estar motivados al momento de realizar las correspondientes tramites y transacciones de sus servicios, y a su vez hacen que la institución sea perjudicada por la falta de recaudación.

Existe una ausencia de credibilidad de parte de los usuarios hacia la institución porque piensan que no usan de una manera correcta los recursos que recaudan, entonces hace que tengan pensamientos equivocados de los empleados de la institución ya que piensan que cuando van a pagar sus impuestos, documentos, etc, el dinero recaudado es para los empleados, evidenciándose así en las ofensas que presentan en ese momento hacia los recaudadores.

Mancera & Quintana Romero (2017) “La falta de credibilidad en los gobernantes inclusive cuando no aplican políticas económicas, es el caldo de cultivo de la proliferación de rumores y de comportamientos contraproducentes de las personas” (p. 188)

Esto hace que algunos empleados les incomode la situación y actúen de una manera no muy amablemente con los usuarios que les ofenden en esos casos, tornándose una discusión entre ambas partes no exagerada, pero esto refleja la percepción del usuario hacia la institución y muestra una mala imagen para la institución.

Los equipos informáticos que están en mal estado en el área es una causa presentada en los departamentos ya que cuando los empleados sufren daños en sus equipos como las impresoras, se torna un problema debido a que se retrasan las actividades ya que es muy necesario imprimir documentos que emite el departamento, en el caso de las computadoras también se pierde información importante que es necesaria para la institución.

Pérez (2014) “(...) manteniendo en correcto estado de uso del equipo de cómputo y anticipando desperfectos del mismo”.

Al no contar con equipos informáticos en buen estado suele reflejar un problema relevante dentro de los departamentos porque al dejar de funcionar sus equipos hace que sus empleados pierdan la paciencia y por ende de ser productivos porque paralizan sus funciones cuando se presenta una situación como esta en su oficina, manteniendo un tiempo sin realizar ninguna actividad que genere incremento para la institución.

## CONCLUSIÓN

Con la reciente información realizada se fundamenta cada situación presentada en la institución la cual se determinó mediante entrevista y revisión del Reglamento Orgánico de la misma la cual evidencia situaciones como son:

La falta de control que existe en el departamento permitiendo que no se cumpla lo establecido en la Resolución Administrativa del Reglamento Orgánico de administración por procesos del GAD Municipal de Vinces la cual hace que por sus funciones intercambiadas pierdan tiempo mientras reciben la información correspondiente, por la cual es muy importante que se lleve un adecuado control dentro de la misma.

La ineficiente productividad, siendo parte fundamental para institución, se da ya que los empleados trabajan de una manera inadecuada porque sus departamentos están ejerciendo funciones no correspondientes, esto hace que sus departamentos se vuelvan menos productivos al momento de ejecutar sus actividades asignadas, entrando en la conformidad de hacer las actividades incorrectamente fomentando así el retraso en cada proceso que debería realizar porque sus tareas las realiza otro sub departamento.

La escasa comunicación organizacional que existe entre los empleados y directivos esto también influye en los empleados a no tener iniciativa de conocer el reglamento orgánico según la resolución correspondiente al departamento porque se evidencia la falta de comunicación entre empleados y directivos, por ende, no tienen el conocimiento de lo que está establecido en la institución lo cual hace que actúen de una manera monótona.

Es importante resaltar que en una institución se debe mantener el control de todas las actividades, como también del personal que labora entro de la misma para lograr así las metas propuestas ya sean a corto o largo plazo, logrando una eficiente productividad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, B. P., & Batalla Navarro, P. (2016). *Dirección de Comunicación y Habilidades Directivas*. Madrid: Dykinson.
- Autonomía Descentralización, C. C. (21 de junio de 2017). Obtenido de <http://www.cpccs.gob.ec/wp-content/uploads/2017/06/COOTAD.pdf>
- Castro, A. d. (2015). *Manual Practico de Comunicación Organizacional*. Barranquilla - Colombia: Verbum.
- Duque, L. B. (2015). *Usted las tiene, ¡Aprovechelas!* Bogotá D. C. Colombia: Dartagnan.
- Ferre, A. J., & Aguilar Torres, F. (2015). *Condiciones Socio-sociales de los Trabajadores Agrícolas en el perímetro irrigado de Triffa (Marruecos)*. Une.
- González, A. C. (2015). *Proceso Administrativo*. Mexico.
- González, G. A. (2016). *Control Administrativo y Justicia Administrativa*. Inap.
- Herrera, J. H., & Juárez Suarez, C. (2015). *Derecho Laboral y la Administración de Recursos Humanos*. México: Patria.
- Kirberg, A. S. (2011). *Marketing de Fidelización Cómo obtener clientes satisfechos y leales, bajo una perspectiva Latinoamericana*. Bogotá, D. C. Colombia: Ecoe.
- Lablanca, I. d. (2014). *Comunicación Efectiva y Trabajo en Equipo*. España: Ministerio de Educación , Cultura y Deporte.
- Lopez Herrera, J. (2013). *+Productividad*. Estados Unidos de America: Palibrio.
- LOSEP, L. O. (19 de MAYO de 2017). Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/LEY-ORGANICA-DEL-SERVICIO-PUBLICO.pdf>
- Mancera, A. C., & Quintana Romero, L. (2017). *Fundamentos de Economía Economía de la Empresa*. Azcapotzalco C. P. 02400. Ciudad de México: Patria.

Pablo Sebastian Coduti, Y. B. (2013). Obtenido de [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5215/codutitesisenfermedadeslaborales.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5215/codutitesisenfermedadeslaborales.pdf)

Pérez, D. M. (2014). *Administración Estratégica de la Función Informática*. México D. F.: Alfaomega.

**ANEXOS**

## **PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA**

- 1. ¿Usted cree que se tiene actualmente un eficiente control de actividades en el departamento?**
- 2. ¿Qué acciones tomaría con los inconvenientes que ha sido afectado actualmente este departamento?**
- 3. ¿Considera que existe una buena relación personal entre empleados?**
- 4. ¿Conoce usted la percepción que tienen los usuarios hacia la institución?**
- 5. ¿Lo empleados reciben actualmente capacitaciones laborales?**
- 6. ¿Está de acuerdo usted con las inquietudes que tienen los empleados relacionadas al sueldo?**
- 7. ¿Cuál cree que son los motivos para que exista una falta de productividad en el departamento?**

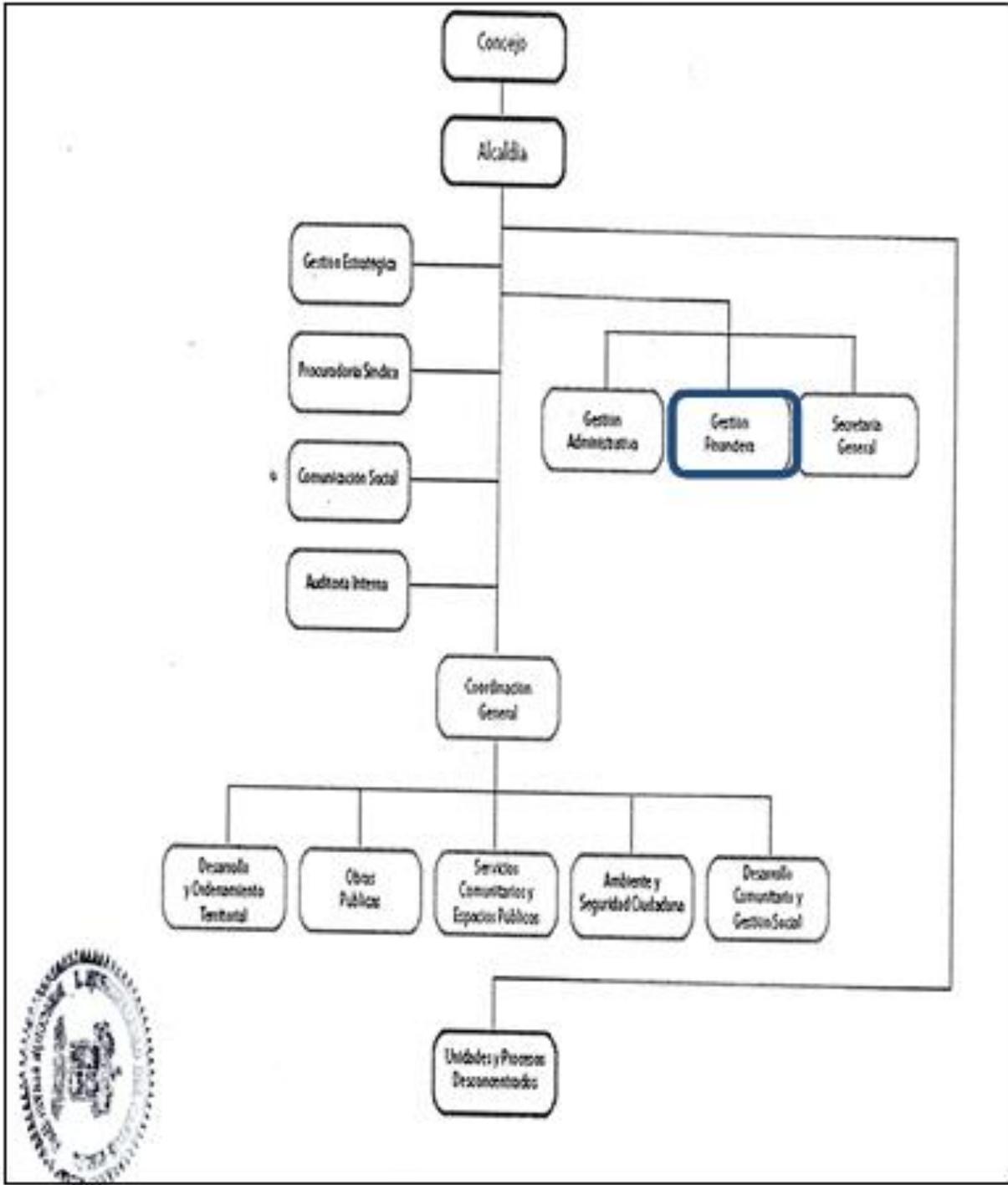


Ilustración 1 Organigrama de la Empresa (Fuente: GADM de Vinces)



Ilustración 2 Diagrama de causas y Efectos (fuente: Elaboración de la autora)