



UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE ECUADOR

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

TEMA

**Diseño de un Manual de Procedimientos para la Unidad de control de bienes e inventarios
de la EMAPA-I**

Autora:

Sheila Vanessa Tafur Espinosa de los Monteros

Tutor:

Msc. Andrés García León

ECUADOR

2024



La Universidad para todos



DEDICATORIA

A mis queridos padres Cecilia y Marco:

Mamá, quien siempre creyó en mí y me enseñó a soñar en grande. Aunque ahora estés en el cielo, tu amor y tus enseñanzas me acompañan cada paso de este camino. Esta tesis es un tributo a tu sacrificio, tu dedicación y la luz que siempre fuiste en mi vida. Gracias por ser mi inspiración y mi guía. Te llevo en mi corazón hoy y siempre.

Papá, tu inteligencia y pasión por el conocimiento iluminan mi camino, gracias por cada lección, por inspirarme a buscar la verdad y por enseñarme que el aprendizaje es un viaje infinito. Te admiro y te agradezco por ser un faro de sabiduría en mi vida.

A mis amados hijos, Sebastián, Simone y Caetano:

Ustedes son la luz de mi vida y la fuerza que me impulsa a seguir adelante. Cada esfuerzo que he realizado en este camino académico ha sido pensando en ustedes, en el futuro que podemos construir juntos. Gracias por su amor incondicional, su paciencia y su comprensión. Esta tesis es tanto mía como de ustedes, porque sin su apoyo, nada de esto hubiera sido posible.

Con todo mi amor,

Sheila Tafur Espinosa de los Monteros



La Universidad para todos



AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi agradecimiento a todas las personas que han sido parte fundamental en el desarrollo de esta investigación y en este período de mi formación académica, agradecer a mi tutor de tesis, Andrés García, por su invaluable apoyo, orientación y motivación a lo largo de este proceso.

Cintia gracias por estar siempre a mi lado, tu apoyo y dedicación hicieron una gran diferencia en este proyecto. Eres la mejor

Sheila Tafur Espinosa de los Monteros



La Universidad para todos



RESUMEN

Sobre la base del marco legal ecuatoriano aplicado a empresas del sector público, toda entidad está en la obligación del manejo y control interno adecuado para la correcta administración de los diferentes bienes, muebles e inmuebles. Para este efecto, la falta de control sobre los bienes e inventarios en la unidad de Activos de la EMAPA-I en su momento pueden llevar a incumplimientos con las responsabilidades legales, por lo que se ha propuesto a través de este proyecto de investigación, diseñar un manual de procedimientos para el control de bienes de la empresa, con la finalidad de mejorar el manejo y control de activos mediante la elaboración de documentos de gestión con base a la norma internacional ISO 9001:2015 y políticas que serán aplicados en la Unidad de activos fijos. La metodología utilizada tuvo un enfoque cuantitativo con la que permitió recopilar información con relación a las variables de estudio y al analizar los resultados se pudo establecer el panorama general sobre el patrimonio de la empresa. En este contexto, se concluye que es necesario el Manual de Procedimientos para supervisar y controlar todos los activos fijos que pertenecen a la empresa. Finalmente se expone las recomendaciones que se enfocan en optimizar los recursos y promover un control sólido de los procesos mediante los lineamientos para el manejo de los bienes enfocados en el cumplimiento del Reglamento de Utilización, Manejo y Control de los Bienes e Inventarios del Sector Público.



ABSTRACT

Based on the Ecuadorian legal framework applied to public sector companies, every entity is obliged to adequately manage and control the different assets, movable and immovable. To this end, the lack of control over assets and inventories in the EMAPA-I assets unit at the time can lead to non-compliance with legal responsibilities, which is why it has been proposed through this research project to design a procedures manual for the control of company assets, in order to improve the management and control of assets by preparing management documents based on the international standard ISO 9001:2015 and policies that will be applied in the fixed assets unit. The methodology used had a quantitative approach that allowed collecting information in relation to the study variables and by analyzing the results it was possible to establish the general overview of the company's assets. In this context, it is concluded that the procedures manual is necessary to supervise and control all fixed assets that belong to the company. Finally, recommendations are presented that focus on optimizing resources and promoting solid control of processes through guidelines for the management of assets focused on compliance with the regulations for the use, management and control of assets and inventories of the public sector.



ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
Contextualización del Problema.....	1
Justificación del Problema.....	2
Planteamiento del Problema	2
Precisión del Tema.....	4
Objeto de la Investigación	4
Objetivo General	4
Pregunta Científica.....	4
Variables de Investigación	4
Objetivos Específicos	5
Metodología Empleada	5
Importancia, Necesidad Social, Novedad y Actualidad Científica.	6
CAPÍTULO 1	8
Marco Teórico.....	8
CAPÍTULO 2: Metodología para el desarrollo de la investigación y estudio diagnóstico.....	20
Conceptualización y operacionalización de las categorías o variables	20
Enfoques de la Investigación.....	22
Alcance de la Investigación.....	23
Tipos de Investigación	23
Método de la Investigación	24
Instrumentos derivados de la metodología seleccionada.	25
Delimitación de la población y la muestra.....	26
Etapas seguidas en el proceso investigativo y su propósito	27
Presentación de los resultados	28
Conclusiones del diagnóstico	36
CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA	37
Presentación de la propuesta	37
Fundamentación de la propuesta	54
Aplicación, implementación y evaluación.....	54
Recursos.....	55



Beneficiarios	56
Validación de la propuesta	56
CONCLUSIONES	59
RECOMENDACIONES	60



La Universidad para todos



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	20
Tabla 2	57



La Universidad para todos



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.....	3
Figura 2.....	10
Figura 3.....	13
Figura 4.....	15
Figura 5.....	16
Figura 6.....	29
Figura 7.....	30
Figura 8.....	31
Figura 9.....	32
Figura 10.....	33
Figura 11.....	34
Figura 12.....	35
Figura 13.....	42
Figura 14.....	43
Figura 15.....	44
Figura 16.....	45
Figura 17.....	46
Figura 18.....	47
Figura 19.....	48
Figura 20.....	49
Figura 21.....	50
Figura 22.....	51



LISTADO DE ANEXOS

Anexo 1: Formato de entrevista dirigida al director administrativo de la EMAPA-I

Anexo 2: Formato de encuesta aplicada a la Unidad de Activos y Bodega

Anexo 3: Manual de Procedimientos para la unidad de Control de Bienes e Inventarios de la EMAPA-I



La Universidad para todos



INTRODUCCIÓN

Contextualización del Problema

En la actualidad las organizaciones a nivel mundial se mueven mediante procesos basados en el control interno. Para que este se desarrolle de una manera eficiente es importante aplicar documentos, los cuales son guías operativas dentro de una organización para establecer controles internos como base fundamental para desarrollar un manual de procedimientos en una entidad y de esa manera buscar la mejora continua para satisfacción el cliente.

El enfoque del control interno marca el modelo de gestión de una institución e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control, aportando organización, disciplina y estructura al manejo de sus procesos. Los elementos del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía empresarial y el estilo de gestión, la manera en que la gerencia asigna autoridad y las responsabilidades. Además, organiza y desarrolla profesionalmente las actividades de sus empleados la atención y orientación que proporciona a los jefes departamentales o máxima autoridad (Garrido & Cejas, 2017).

La aplicación de los inventarios en una empresa es de gran importancia. Tener el control implica conocer el *stock* y tener una vigilancia constante con la finalidad de reducir costos y conocer el capital con el que cuenta la organización. La toma de decisiones gerenciales en el control de inventarios tiene un impacto trascendental en la productividad y el desenvolvimiento de esta, ya que minimiza el desabastecimiento de materiales y esto permite la eficiencia en la operación de la empresa y por ende la satisfacción del cliente.

La Constitución de la República del Ecuador (2008) establece que: “la Contraloría General del Estado es el organismo técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos” (Art. 211).

Además, la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOCGE, 2021) menciona que: se entenderán por recursos públicos todos los bienes, fondos, títulos, acciones, participaciones, activos, rentas, utilidades, excedentes, subvenciones y todos los derechos que pertenecen al Estado y a sus instituciones, sea cual fuere la fuente de la que procedan inclusive los provenientes de



préstamos, donaciones y entregas que, a cualquier otro título, realicen a favor del Estado o de sus instituciones, personas naturales o jurídicas u organismos nacionales o internacionales. (Art. 3)

Adicional, la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de la ciudad de Ibarra EMAPA-I, cuenta con la Certificación de la Norma de Calidad ISO 9001:2015 respecto a la regulación de procesos a nivel internacional, lo que permite un ordenamiento de toda la documentación, depurar funciones a todos los departamentos o unidades y proponer indicadores de gestión para valorar rendimientos y cumplimiento de metas.

Justificación del Problema

El proceso de adquisiciones en la empresa permite la provisión de recursos físicos que esta requiere para sus múltiples operaciones y además se encarga de establecer elementos de control necesarios para tener una dotación de *stock* adecuado para el correcto funcionamiento de la organización. En el caso de la EMAPA-I existe la dotación, pero no se complementa con un adecuado control y sistematización informática que permita trabajar de manera oportuna frente a los diversos requerimientos falta un adecuado sistema de control y causa de ello, las demoras, retrasos e improvisaciones en el control de bienes e inventarios.

Es así como, la elaboración de un manual de procedimientos para la Unidad de Control de Activos corresponde a un instrumento necesario para el control efectivo de los recursos físicos, aspecto que beneficia la toma de decisiones financieras adecuadas y de negociación tomando en cuenta la optimización de los recursos de la empresa.

Planteamiento del Problema

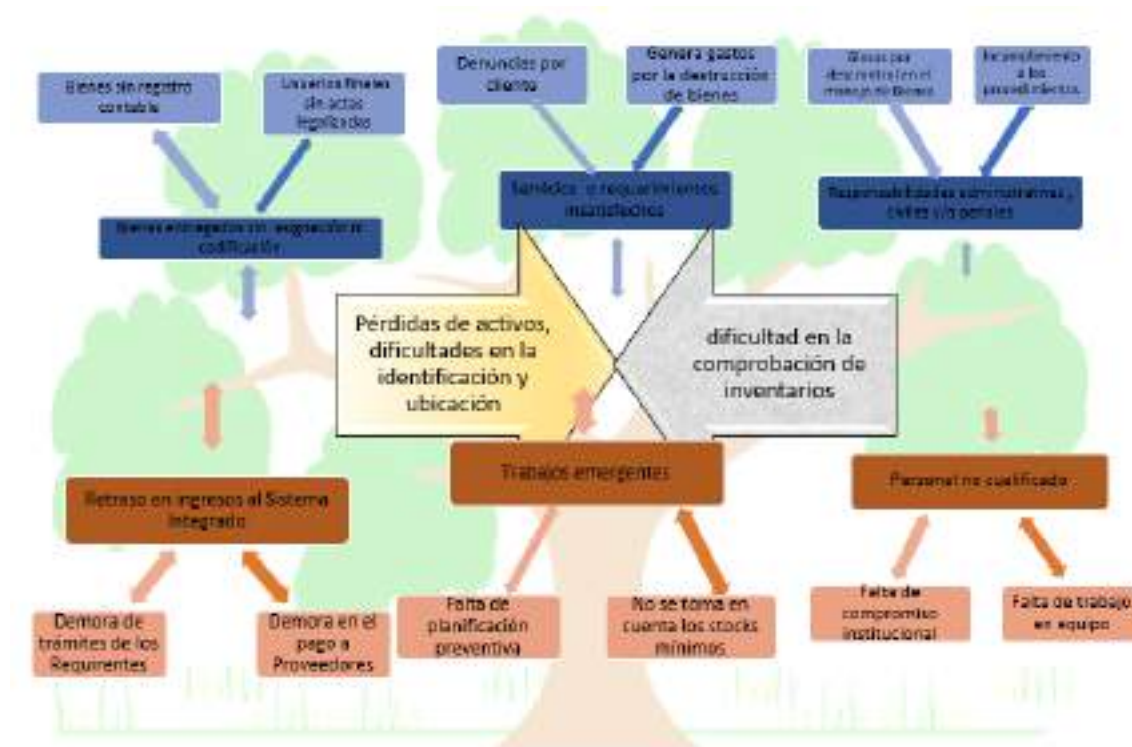
Como se muestra en el siguiente árbol de problemas (Figura 1), la aplicación de esta herramienta permitió detectar los principales problemas en la gestión de activos en la EMAPA-I, los cuales se pretenden ser solucionados mediante este proyecto de investigación, que propone diseñar un



manual de procedimientos que establezca de manera clara y detallada los pasos a seguir para la correcta gestión y control de los activos de la empresa.

Figura 1

Árbol del problema en el control de inventarios de la EMAPA-I



Nota. Esta figura la cual es de elaboración propia muestra las causas y los efectos producto de los problemas principales detectados en el diagnóstico del manejo de activos en la EMAPA-I.

De la misma manera, esta herramienta ha permitido establecer los efectos de los problemas mencionados anteriormente los cuales abordan de manera generalizada la falta de control en el manejo de bienes e inventarios.

Precisión del Tema

El manual busca mejorar el control de cada grupo de bienes e inventarios que posee la EMAPA-I, utilizando herramientas que ayuden al levantamiento de procesos, con la mejora continua, basada en el ciclo de Deming y enfocada en la NORMA ISO 9001:2015, en el que se estableció procedimientos claros y sistemáticos para la gestión control y supervisión de los bienes e inventarios.

Objeto de la Investigación

El objeto del presente trabajo de investigación se centró en el manejo adecuado de bienes e inventarios de la EMAPA-I, siendo la unidad de control de activos, la encargada de realizar estas actividades de acuerdo con el orgánico funcional de la empresa.

Objetivo General

Diseñar un manual de procedimientos que utilice herramientas administrativas para lograr una gestión eficiente de los activos de la EMAPA-I que conduzca a asegurar un proceso de mejora continua.

Pregunta Científica

¿Cómo se podría estandarizar el registro, control y seguimiento de los activos fijos que garantice una gestión eficiente de los mismos en la EMAPA-I?

Variables de Investigación

Para la presente investigación, se llevó a cabo un exhaustivo análisis de los activos actuales de la empresa, identificando y clasificando cada uno de ellos para garantizar una gestión eficiente. Para



medir la efectividad del control de inventarios, se implementaron métodos de seguimiento que incluyeron auditorías periódicas y la utilización de software especializado para registro y monitoreo. Se establecieron indicadores clave de desempeño (KPI) como la rotación de inventarios y la precisión de los registros, lo que permitió evaluar no solo la disponibilidad y estado de los activos, sino también el impacto de la codificación en la reducción de pérdidas y errores en la gestión de inventarios. De esta manera, se logró una conexión directa entre la correcta codificación de los bienes y un control más efectivo de los inventarios, mejorando la operatividad y transparencia de la EMAPA-I.

Por lo tanto, se definió las siguientes variables:

- Codificación de bienes e inventarios activos
- Control de inventarios

Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico sobre la gestión de activos en la EMAPA-I que permita identificar elementos claves para el diseño del manual.
2. Establecer los lineamientos para la gestión eficiente de activos desde su ingreso a la empresa hasta su dada de baja.
3. Formular un plan de implementación que conlleve a la socialización a los empleados de la EMAPA-I que asegure su cumplimiento y la mejora continua. “Cronograma, Aterrizaje forzoso, plan de control de ISO”

Metodología Empleada

El presente proyecto de investigación tuvo un enfoque cuantitativo, con la finalidad de analizar datos numéricos, donde se recopiló información con relación a los indicadores de cada variable como números de bienes codificados, inventarios realizados, los mismos que permitirán realizar mediciones y comparaciones para determinar con exactitud y de una manera detallada la problemática que tiene las variables de estudio.



Para el desarrollo, se utilizó una metodología de investigación no experimental para abordar la problemática planteada, la misma permitió observar las actividades tal y como se dan en su contexto natural, con la finalidad de analizarlos, establecer los cuellos de botella, los tiempos y movimientos, así como verificar las actividades positivas que realiza la unidad de Control de Activos en el manejo de Bienes e Inventarios de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de la ciudad de Ibarra EMAPA-I y optimizar las operaciones que aquí se desarrollan. Para el alcance se empleó la metodología descriptiva basada en una revisión sistemática de fuentes bibliográficas. Se toma en cuenta a la investigación descriptiva porque permite describir detalladamente las variables que son objeto de estudio en todo el documento, con la finalidad de obtener aspectos esenciales para la interpretación de los hallazgos, lo que permitió conocer si existe una eficiente aplicación de las actividades en cuanto al control y administración de los bienes e inventarios en la empresa y su interacción con las demás unidades, así como establecer un panorama general sobre el patrimonio de la empresa y la toma de decisiones gerenciales en cuanto a los bienes.

Para cumplir con el objetivo del proyecto de investigación se utilizó los métodos de campo y documental en dónde se recopiló toda la información documental que tiene la empresa, esta documentación permitió identificar y analizar detalladamente los procesos desde su inicio hasta su finalización. Adicional, se realizó una entrevista al director administrativo, para identificar si cuenta con herramientas que contribuya a la adecuada administración de su área y de ser el caso entender las causas y efectos de la falta de control, asignación y codificación de los inventarios existentes.

Importancia, Necesidad Social, Novedad y Actualidad Científica.

Un manual proporciona una estandarización y una uniformidad en la gestión de bienes, lo que asegura que los empleados sigan los procedimientos y mejore la calidad del trabajo. El control adecuado de los bienes nos lleva a una optimización de recursos evitando costos y reduciendo pérdidas.



La EMAPA-I al ser una empresa pública se ve en la obligación de cumplir con normativas legales dispuestas por el Gobierno del Ecuador, por lo que al implementar este manual la empresa tiende a mitigar riesgos asociados al incumplimiento y observancias por parte de los organismos gubernamentales de control durante la gestión de activos para el buen uso de los recursos y bienes públicos.

La incorporación del manual de procedimientos en el control de bienes hace que se consideren herramientas tecnológicas implementadas por la unidad de TICS de la EMAPA-I así como metodologías alineadas a la eficiencia en la gestión responsable de los recursos.

Con los últimos lineamientos legales y reformas al control de bienes, la recopilación y análisis de datos permiten crear una cultura organizacional dando lugar a la toma de decisiones basadas en evidencias reales.

Con lo antes mencionado, este proyecto de investigación se compone de tres Capítulos los cuales definen el marco teórico en dónde se describe la teoría, los conceptos y las ideas relevantes que forman la base del estudio, la metodología de la investigación la cual permitió recopilar datos, organizar la información que sirvió como plan o estrategia para la obtención de resultados y finalmente la validación de la propuesta expone que el manual de procedimientos aplicado a la Unidad de Activos fortalecerá el manejo adecuado de los bienes de la EMAPA-I, cumpliendo con todos los requisitos legales y expectativas empresariales.



CAPÍTULO 1

Marco Teórico

Calidad

El concepto de calidad tiene varios significados dependiendo del enfoque con el que se analice, hace referencia a una filosofía de trabajo e incluso un estatus a nivel empresarial que permite conducir a la organización por el camino hacia la excelencia (Díaz & Salazar, 2021, p.21).

Vivanco (2017) establece que el concepto de calidad a lo largo del tiempo ha ido evolucionando desde sus inicios hasta la concepción que se tiene actualmente, tal es así que plantean la definición de la calidad como “el estado de seguridad que tiene un consumidor al comprar o adquirir un producto o servicio eficiente, sea cual sea su coste” (p. 61).

En el mundo empresarial la calidad se ha convertido en una filosofía de buenas prácticas y una gestión integradora, esto a través del surgimiento de las normas de calidad orientadas a la gestión de procesos, se conoce ampliamente las normas de calidad internacionales ISO 9000, que sin ser de aplicación obligatoria se considera una herramienta administrativa para la mejora de los procesos (González et al., 2021).

Por su parte, la International Organization for Standardization (ISO) como principal representante de las organizaciones de normalización, define que la calidad puede explicarse como el “grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” (ISO 9000, 2005, p. 4).

Sistema de Gestión de Calidad

De acuerdo con la norma internacional ISO 9001:2015, se entiende el término sistema de gestión de calidad como el conjunto de procedimientos, procesos y recursos que se establecen en una documentación estandarizada bajo requisitos de cumplimiento obligatorio, con la finalidad de aumentar la eficacia, la eficiencia de los procesos y la mejora continua, esto conlleva a la satisfacción del cliente.



Un sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2015 se basa en un enfoque por procesos, en dónde incorpora el ciclo de Deming que es: Planificar – Hacer –Verificar –Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos de la calidad (Gorotiza & Romero, 2021).

De los beneficios que las empresas obtienen al implementar un sistema de gestión de calidad, se puede encontrar la optimización del tiempo y los recursos disponibles que se traduce en una mayor satisfacción de las necesidades de los usuarios, personal competente y la reducción de costos operativos, todo esto orientado al cumplimiento de objetivos de calidad y metas organizacionales establecidos por la Alta Dirección (Pereda, 2021).

Las empresas que cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad están impuestas a mantener el control interno y a una mejora continua con base al levantamiento de procesos con indicadores de calidad que midan la satisfacción del cliente tanto interno como externo, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de calidad. Para ello se consideran las actividades de recepción, custodia, almacenamiento, egreso, baja de los bienes e inventarios. Lo anterior condujo a disponer de un inventario con datos reales, con un conteo físico exacto lo que permitió que la gerencia cuente con un patrimonio real de sus bienes para realizar gestión (González et al., 2018).

Mejora continua

Según el artículo científico descrito por Zayas, (2022) “la Mejora Continua es una filosofía de dirección” (p. 4), basada en el propósito de conseguir ventajas competitivas enfocadas en la excelencia a la calidad y la gestión estratégica y operativa de los procesos mediante cambios sistemáticos de forma continua.

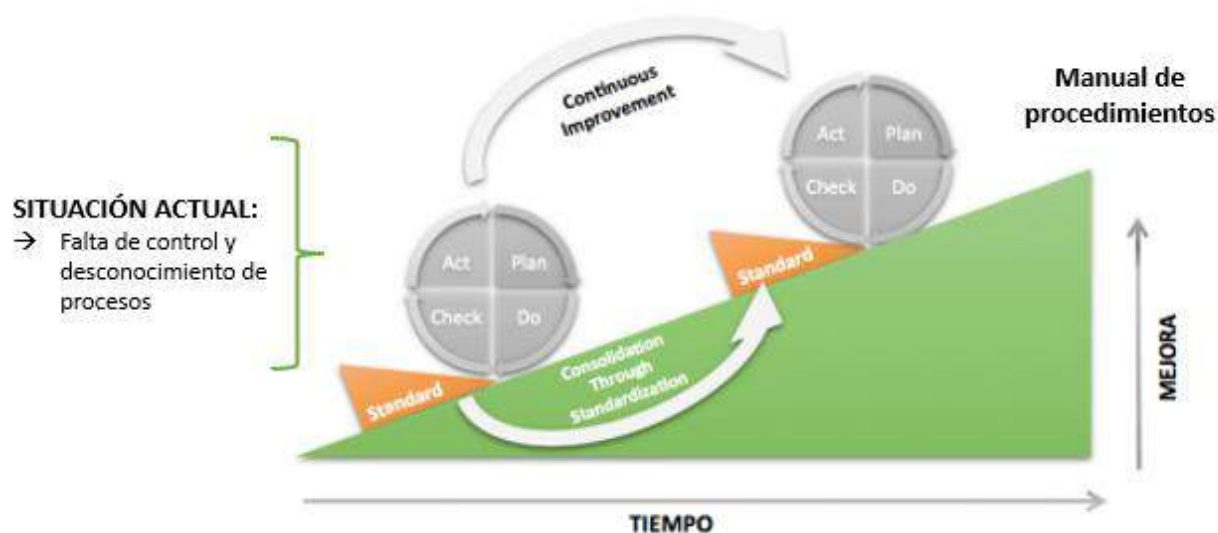
En términos de Calidad, Edwards Deming conocido como el impulsor del ciclo de Deming, desarrolló esta herramienta también llamada Ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), que es utilizada para la mejora continua de procesos, desde la identificación de problemas, planteamiento de soluciones, verificación de las mejoras y finalmente actuar con los planes acción con el objetivo de buscar la satisfacción del cliente (Vásquez, 2023).



A través de la Figura 2, se denota el enfoque desde la situación actual hasta la implementación del manual de procedimientos para el control de bienes e inventarios en busca de la mejora continua de acuerdo con la estructura Deming.

Figura 2

Ciclo de Deming aplicado a la mejora continua



Nota. El grafico representa la aplicación de la herramienta “Círculo de Deming” en la mejora continua de los procesos. Tomado de Riesgos, certificaciones y auditorías en el ámbito industrial (p. 157), por Ibáñez et al, 2019.

Desarrollo de manuales de procedimientos

Un manual de procedimientos es aquella documentación que comprende todas las instrucciones a ejecutar por cada actividad establecida en un Sistema de Gestión de Calidad, garantizando que la información pueda ser replicada y aplicada para que los empleados comprendan de forma clara las acciones a ejecutar (Solano et al., 2020).

Un manual debe abarcar información ordenada, determinada, comprensible y estandarizada sobre los fines y tareas de un conjunto de procedimientos de operaciones, con el fin de controlar los procesos y que a su vez los elementos considerados como entradas se conviertan en resultados. El implementar un manual de procedimientos permite disminuir errores y contribuir a los objetivos planteados por la organización con la finalidad de satisfacer los requerimientos de calidad, de los procesos, de los clientes y de las partes interesadas. Además, en la elaboración de un manual de procedimientos es importante caracterizar los procesos para tomar en cuenta los recursos que incluyen al menos humanos, tecnológicos, logísticos, financieros, infraestructura, las técnicas y los métodos. (Rosales et al., 2022)

La adopción de un enfoque por procesos en la implementación de un manual de procedimientos dentro de un sistema de gestión de calidad se puede conseguir de una manera más simple a través del uso de flujogramas o diagramas de flujo en donde se plasma las operaciones de una forma sistemática y se convierten en un instrumento de fácil seguimiento y comunicación (Cherrez et al., 2021).

Tomando en cuenta que la norma ISO 9001:2015 es aplicada a nivel mundial en organizaciones con la finalidad de establecer directrices para la gestión de la calidad, es una herramienta que aplica un enfoque integrador en búsqueda de la mejora continua y permite implementar controles mediante la aplicación de documentos estandarizados que aseguren la coherencia entre las actividades definidas, así como las responsabilidades relacionadas al control de bienes y activos.

En este sentido, un manual de procedimientos detalla las acciones que cada uno de los colaboradores debe cumplir, estos documentos se consideran como guías principalmente para el personal involucrado ya que les da la pauta de cómo proceder en la ejecución de las tareas asignadas de su cargo para el cual fueron contratados, el objetivo del manual de procedimientos es evitar la ineficiencia operacional y que los tiempos y movimientos sean los señalados en la acción de personal (Tenorio et al., 2019)

Acorde a lo mencionado y para ejemplificar de manera operativa, para esta investigación, la estructura de un manual de procedimientos se fundamenta en las directrices establecidas en el Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2015 implantado en la EMAPA-I; describiendo de esta manera los elementos siguientes:



- Objetivo proporcional una visión integral
- Alcance que define límites y exclusiones del documento
- Definiciones que son palabras claves aplicadas al documento
- Marco normativo siendo la legislación pertinente a la actividad
- Descripción del procedimiento que incluye un flujograma
- Revisión y actualización continua
- Responsables

Diagramas de Flujo

Según Benavidez et al., (2019) “Los diagramas de flujo son herramientas consideradas como los primeros niveles de información de los procesos, dado que esta herramienta de trabajo proporciona referencias exactas de las funciones que desarrolla cada trabajador involucrado en el proceso” (p.45).

En el contexto de gestión administrativa aplicado tanto en empresas privada o públicas, los flujogramas también llamados flujogramas se conceptualizan como una representación gráfica que muestra el proceso de un sistema o conjunto de actividades en donde mediante símbolos se muestran de forma precisa y clara los procesos y sus etapas, la secuencia en la que se realizan, y se establece a los responsables de la realización de cada actividad (Cherrez et al., 2021).

El diseño del diagrama depende de la simbología que se utilice, cada figura tiene su significado y un rol que desempeña dentro del flujograma, esto permite al usuario identificar la ruta técnica que debe cumplir sobre las instrucciones propias del proceso, su construcción implica definir los límites del proceso (inicio y fin), identificar los roles principales en cada etapa, la duración de cada etapa, las necesidades que se requiere y finalmente la verificación en la aplicación del mismo dentro de un procedimiento (Rodríguez & Flores, 2018).

En un proceso aplicado a la gestión empresarial elaborar correctamente un diagrama de flujo llega a ser muy favorable, llegando a generar grandes ventajas para quienes hacen uso de esta











herramienta, en vista de que esta herramienta permite además descubrir situaciones críticas que pueden ser posibles fuentes de problemas (López, 2016).

Regularmente los diagramas de flujo se representan en un lenguaje gráfico que emplea múltiples figuras las cuales sirven para explicar a detalle paso por paso un proceso operativo, en ese sentido mediante la Figura 3 se describe a continuación los símbolos básicos con significado semántico y preciso (Reyna, 2021).

Figura 3

Símbolos usados en un diagrama de flujo

	Inicio o fin del diagrama de flujo
	Entrada o salida de datos
	Proceso
	Decisión
	Sub programas
	Estructuras repetitivas
	Conector dentro de página
	Conector fuera de página

Nota. El gráfico representa las figuras con su significado aplicadas a la elaboración de un diagrama de flujo para un proceso definido. Tomado de Análisis e importancia del diagrama de flujo en el desarrollo de programas informáticos (p. 23), por Reyna, 2021.

Gestión de activos

La gestión de activos ha sido un tema de interés para directivos en el sector privado y público, debido a la globalización de los mercados ya que ha aumentado la competencia entre las empresas, lo que lleva a las mismas a realizar un análisis más detenido del entorno en el que se encuentran para evitar efectos negativos en la estructura del balance de la empresa (Barandica & Manotas, 2022).

Mediante la investigación de Vivanco (2017), se entiende como gestión de activos a un esquema que la empresa implanta con un conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación, seguimiento y evaluación, con el fin de procurar que todas las actividades, administrativas, financieras y operacionales así como la administración de la información y los recursos se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y la normativa legal vigente dentro de las directrices trazadas por la dirección.

Es importante hacer énfasis en el rol de la máxima autoridad en las directrices que proporciona a todo el personal de una empresa ya que, para poder tomar una decisión sobre la gestión de activos se requiere del conocimiento general del estado de éstos, asimismo es relevante mantener un correcto mantenimiento de la información, pues constituye la parte medular del manejo de bienes e inventarios. Es así como los sistemas de información permiten la actualización permanente del análisis de datos tomando en cuenta tres ejes fundamentales en la administración de la gestión de empresas: riesgos, costos y rendimiento (Aparicio, et al., 2022)

Arenas (2023), hace referencia a los conceptos descritos en la norma internacional ISO 55000:2015, definiendo a la gestión de activos como “la actividad coordinada de una organización para obtener valor de los activos” (p. 18). Considera de igual manera la importancia de contemplar el tipo de activo que llega adquirir y manejar una organización y la manera en la que los mismos contribuyen con el cumplimiento de las metas institucionales, ya que en vista de las necesidades y expectativas que tiene la empresa tomando en cuenta el giro del negocio son factores importantes para poder determinar la manera de gestionarlos siempre encaminados al aprovechamiento de estos y a la mejora continua de los procesos. El valor agregado que ofrece la gestión de activos se orienta



a una gobernanza eficiente buscando un balance en cuanto a desempeño laboral y costos financieros.

En este sentido se presenta en la Figura 4, los beneficios de la gestión de activos.

Figura 4

Diagrama de los beneficios de la gestión de activos



Nota. La imagen representa los beneficios que son considerados en la gestión de activos de una organización. Tomado de Propuesta de estandarización del proceso de levantamiento y gestión de activos en la empresa SODEXO S.A.S. (p. 23) por Arenas, 2023.

Aparicio et al. (2022), destaca un modelo conceptual para la gestión de activos (desarrollado por el Instituto de Gestión de Activos en Reino Unido), el cual se basa en un enfoque desde tres perspectivas: financiera, rendimiento y riesgo. La aplicación de este modelo habilitar integrar el conocimiento experto como el científico en el proceso de decisión a la hora de elegir los activos

Inventario

Navarrete (2019), define que, el inventario es el conjunto de bienes almacenados que posee una organización, los cuales, son generalmente clasificados por categorías, siendo recursos que se usan para satisfacer ya sea alguna demanda futura, alguna actividad operativa o prestación de servicios. En este contexto, Ortega et al. (2017) concluye que los inventarios son modelos de organización de activos muy importantes, siendo su propósito suministrar herramientas a la organización a través de bienes necesarios para su continuo y coherente desenvolvimiento.

Cruz et al., 2019, como se citó en Valenzuela et al., 2023, clasifica los inventarios en dos tipos, de acuerdo con la necesidad de la gestión administrativa en una empresa pública, mencionando así 1) inventario inicial en donde incluye aquellos bienes y activos existentes en un año antes del cierre del ejercicio fiscal, dentro de este encontramos aquel inventario de previsión de productos, desacoplamiento, obsoletos, considerando el costo de cada uno de ellos y 2) inventario final en donde se ejecuta al final del ejercicio económico y posterior de un año fiscal, a éste se le intervienen las compras del ejercicio económico; y finalmente la relación entre estos dos tipos de inventario ayuda a identificar los dividendos estimando posibles desventajas en el año.

Activos

Los activos representan los bienes e inventarios los cuales constituyen una de las mayores inversiones que realiza la empresa para asegurar la operación y mantenimiento de las actividades propias de la razón de ser de la empresa, cumpliendo así la misión y visión para la cual fue creada. Manifiestan, además que la gestión de activos dentro de una empresa es el proceso por el cual se minimiza el fraude y el robo generando responsabilidades sobre la custodia del bien, enmarcados en las políticas, normas legales vigentes (Zambrano & Murillo, 2020).

“Los activos fijos aportan a la ejecución continua de las operaciones o actividades que generan beneficios, tangibles e intangibles, en los activos fijos tangibles se reconocen 3 grupos: recursos naturales, terrenos y equipos” (Loyola et al., 2020, p. 463).



La administración, utilización, manejo y control de los bienes e inventarios en la legislación ecuatoriana se basa en el Reglamento General Sustitutivo para la administración, utilización, manejo y control de los bienes e inventarios del Sector Público (2018), documento utilizado a nivel nacional, el cual expresa que cada institución tiene la libertad de crear un reglamento con normativas adecuadas para la recepción, registro, identificación, almacenamiento, custodia, distribución, egreso, baja de los bienes que proporciona el Estado y demás, así como si la disponibilidad presupuestaria es factible para la entidad en cuestión, esta podrá crear un equipo para la administración de los inventarios y bienes (Art. 4).

Por otra parte, la Contraloría General del Estado quien es el organismo técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales, a través de las Normas de control interno para las entidades y organismos del sector público (2014), dispone que su aplicabilidad será ejecutada por la máxima autoridad y demás entes reguladores, lo cual permitirá que se cumplan con los objetivos institucionales para proteger los recursos públicos.

Siendo la EMAPA-I una empresa pública y conforme la definición de Empresa Pública contenida en la Ley Orgánica de Empresas Públicas LOEP (2017), las Empresas Públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, son personas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión (Art. 4).

De acuerdo con la investigación bibliográfica descrita para la gestión de activos y bienes, es importante considerar que estos representan gran parte del patrimonio de una empresa, estableciendo un porcentaje significativo de su inversión destinada a la compra de bienes e inventarios para el mantenimiento y operación de sus procesos. En este contexto, cuanto más eficaz sea la administración de activos, las posibilidades de incrementar el valor de dichas inversiones serán mayores.

Por esta razón varios autores manifiestan que, el beneficio de aplicar un control en la gestión de activos permite supervisar cualquier bien que posea, así como evaluar su estado. De esta forma, lograr minimizar la pérdida de inventario e información importante con respecto a los recursos en las empresas.



Contar con un inventario real ayuda a tener un balance de las existencias de bodega y una contabilidad precisa de los productos almacenados disponibles que tiene la empresa, así como su costo específico y el adecuado control interno que necesita tener la empresa para mantener operativas a todas las áreas que la conforman y evitar desabastecimiento de los productos de mayor rotación.



La Universidad para todos



CAPÍTULO 2: Metodología para el desarrollo de la investigación y estudio diagnóstico

Conceptualización y operacionalización de las categorías o variables

Como indica la Tabla 1, se describe las variables definidas para el análisis e interpretación de los datos que se obtuvieron durante la etapa de metodología con la finalidad de establecer inicialmente un diagnóstico y así garantizar la certeza de los resultados aplicados al desarrollo del proyecto de investigación.

Tabla 1

Matriz de categorización de variables

Variables/Categorías	Definición conceptual	Dimensiones	Indicador	Referencias teóricas	Técnicas
Codificación de bienes e inventarios activos: Qué activos posee la EMAPA-I.	Los bienes codificados son números asignados a cada activo o artículo para facilitar su identificación y seguimiento en una organización. Estos códigos suelen incluir información específica sobre el tipo de bien, su ubicación, su estado, su valor, entre otros datos relevantes. Estos códigos son únicos para cada activo y permiten a la organización llevar un registro preciso de sus	Todos los bienes e inventarios que ingresan a la empresa	Números de bienes e inventarios codificados / número de bienes e inventarios ingresados	Reglamento General Sustituto para la administración, utilización manejo y control de los bienes e inventarios del Sector Público. Año 2017	La técnica utilizada para codificar bienes e inventarios con esta variable en la operacionalización es el código alfanumérico único asignados a cada artículo. Este código incluye información relevante sobre



	activos, realizar un seguimiento de su uso, mantenimiento y depreciación, y facilitar la gestión de inventarios y auditorías.				el artículo, como su tipo, categoría, ubicación, proveedor. Lo cual facilita la identificación y seguimiento de cada bien en el inventario eficientemente
Control de inventario	Un inventario es un proceso de conteo y registro de los bienes, productos, materiales o equipos de una empresa, organización o individuo. El objetivo principal de realizar inventarios es mantener un registro preciso de los activos disponibles, su cantidad, ubicación y valor, para facilitar la gestión eficiente de los recursos, la planificación de compras y la toma de decisiones. Los inventarios pueden	Todas las actividades programadas en el POA Y PAC	Todas las actividades ejecutadas/ todas las actividades programadas	Reglamento General Sustituto para la administración, utilización manejo y control de los bienes e inventarios del Sector Público. Año 2017	La operacionalización de la técnica de control de inventario consistiría en establecer un sistema administrativo y de registro que permita llevar un control, con los procedimientos para la identificación, registro y



realizarse de manera periódica o continua, y pueden abarcar diferentes áreas de una empresa, como almacenes, puntos de venta, oficinas o plantas de producción.	control de los activos
--	---------------------------

Nota. Esta tabla indica las variables de estudio para desarrollar la metodología aplicada al diagnóstico para el diseño del manual de procedimientos en el control de bienes e inventarios.

Enfoques de la Investigación

Investigación Cuantitativa

La presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo, con la finalidad de analizar datos numéricos, donde se recopiló información con relación a los indicadores de cada variable como números de bienes codificados, inventarios realizados, los mismos que permitieron realizar mediciones y comparaciones para determinar con exactitud y de una manera detallada la problemática que tiene las variables de estudio.

Se utilizó este enfoque de investigación debido a que proporciona información para llevar a cabo estudios explicativos, ya que tiene como finalidad especificar propiedades y características de conceptos, fenómenos, variables o hechos en un contexto determinado, definiendo, midiendo y caracterizando, así como al fenómeno o planteamiento referido, además cuantifica y muestra con precisión los ángulos o dimensiones de un problema, suceso, comunidad, contexto o situación. (Hernández & Mendoza, 2018)



Alcance de la Investigación

Descriptiva

En la presente investigación se aplicó una metodología descriptiva basada en una revisión sistemática de fuentes bibliográficas, este tipo de investigación permite describir algunas características fundamentales de conjuntos de fenómenos, utiliza criterios sistemáticos que permiten establecer el comportamiento de los fenómenos en estudio proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes”. (Guevara et al. 2020)

Es así como se pudo explicar detalladamente las variables que son objeto de estudio en todo el documento, con la finalidad de obtener aspectos esenciales para la interpretación de los hallazgos, lo que permitió conocer si existe una eficiente aplicación de las actividades en cuanto al control y administración de los bienes e inventarios en la empresa y su interacción con las demás unidades, así como se estableció un panorama general sobre el patrimonio de la empresa y la toma de decisiones gerenciales en cuanto a los bienes.

Tipos de Investigación

De campo y documental

La investigación de campo consiste en un análisis de la información registrada sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas o estado actual del conocimiento respecto al objeto de estudio. menciona que “consiste en recabar la información a partir del análisis directo del entorno y de la realidad circundante” (Pimienta, 2017, p. 10)

Es por eso que se realizó la investigación de campo en las instalaciones de la EMAPA-I, los datos fueron proporcionados por los servidores que trabajan en la unidad de control de activos, se constató las actividades que realizaron tanto para la asignación como para la codificación de los bienes e inventarios, lo que permitió conocer de manera precisa y detallada todo el proceso con sus entradas, actividades y salidas, de esta manera se analizó de manera eficaz y eficiente al objetivo



de la presente investigación con la finalidad de elaborar un documento que permita la mejora continua en la unidad de control de bienes.

La investigación documental según lo indica Pimienta (2018), es el “principal sustento de acopio de información directamente en el espacio en que tiene lugar el fenómeno de estudio por medio de observaciones, pruebas, entrevistas y encuestas”. (p. 58)

Por lo tanto, cuando se aplicó la investigación documental, se recopiló toda la información que tiene la empresa, como pedidos de material, partidas presupuestarias, solicitudes de compra, Plan Anual de Compras Públicas (PAC), registros de movimientos de inventario, informes técnicos, actas de transferencias de activos, formularios de egresos, ingresos de Bodega, informes técnicos del estado y funcionamiento de los activos, Informes de recepción de bienes, actas de transferencias de activos.

Esta documentación permitió identificar y analizar detalladamente los procesos desde su inicio hasta su finalización, aportando datos relevantes para el tema propuesto.

Método de la Investigación

No Experimental

Hernández, & Baptista (2014) señala que la investigación no experimental o *ex post-facto* es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o las condiciones”. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio, sino que son observados en su ambiente natural, en su realidad. (p. 184)

Para el desarrollo, se utilizó una metodología de investigación no experimental para abordar la problemática planteada verificando las actividades que realiza la unidad de Control de Activos en el manejo de Bienes e Inventarios de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable, esta permitió observar las acciones tal y como se dan en su contexto natural, se estableció dificultades como los cuellos de botella, pérdida de bienes y mala asignación de custodios, así como inconvenientes en los tiempos y movimientos.



Instrumentos derivados de la metodología seleccionada.

La Observación

Para Bernal (2016), “La observación es una técnica de investigación científica la cual se considera como un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada”. (p. 54).

Se utilizó como técnica de investigación a la observación, la cual permitió conocer de manera esencial y directa el entorno en el que se desarrolla la problemática planteada, se pudo conocer el manejo actual de los inventarios, como se realizó la codificación y la forma en cómo se asigna un custodio para cada uno de estos, determinando si existen procesos establecidos o si las actividades realizadas con este fin se aplican de forma empírica.

La entrevista

Martínez (2018), menciona que la entrevista “consiste en obtener información mediante una conversación entre dos o más personas para, identificar la percepción, conocimiento y enfoque respecto de la cuestión que se estudia” (p. 110)

Con la finalidad de obtener información amplia y significativa respecto al manejo, control y almacenamiento de los bienes e inventarios que actualmente posee la EMAPA-I, se realizó una entrevista al director administrativo, para conocer si cuenta con herramientas que contribuyan a la adecuada administración de su área y de ser el caso entender las causas y efectos de la falta de control, asignación y codificación de los inventarios existentes.

Se tomó como referencia a lo descrito en la publicación de Gonzáles et al., (2022), en dónde se aplicó la entrevista estructurada, pues se trabajó con una lista de preguntas definidas y secuenciales (Anexo 1) basadas en el control de bienes e inventarios para obtener información clave de su criterio en este tema.



La Encuesta

Martínez (2018) indica que esta técnica es efectiva, ya que por medio de esta se obtiene información representativa de algún fenómeno que se presenta en una población, por medio de ella se puede saber lo que ocurre o que se sabe de las personas sobre un tema determinado, su aplicación es adaptable a grandes grupos con el propósito de identificar los fenómenos estudiados en la población, ofrece una representación exacta del fenómeno mediante la búsqueda de regularidades a partir de la cual se hacen inferencias de la población donde se extrae una muestra. (p. 63)

Esta permitió recopilar información mediante un cuestionario realizado a una población ya determinada, sin influir directamente en el pensamiento del encuestado, de esta manera se recogió la información exacta que sirvió para identificar e interpretar el problema de estudio, en este contexto la aplicación de este instrumento permitió conocer la percepción de los encuestados.

Se tomó como referencia a lo descrito en la publicación de Ávila et al., (2020), en dónde se aplicó la encuesta usando el tipo de pregunta cerrada, pues se trabajó con una lista de preguntas definidas con respuestas a tres opciones (Anexo 2), con ello se cubrió todas las posibles respuestas que sugiere el encuestado, además se tomó en cuenta como ventaja la rapidez con que la que se midieron los resultados.

Para mayor facilidad en la aplicación de la encuesta, se utilizó la herramienta *Microsoft Forms*, la misma que se envió por correo electrónico a 13 servidores mediante un enlace de ingreso.

Delimitación de la población y la muestra.

Población

Hernández & Mendoza (2018), indican: “La población dentro de la investigación persigue la recopilación de características y datos informativos dentro de un grupo de unidades de estudio, pues es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. (p. 195)



Para el desarrollo del presente trabajo se consideró como población a la Dirección Administrativa de la EMAPA-I, la misma que de acuerdo con el orgánico estructural de la empresa es la encargada de coordinar la gestión administrativa de todos los bienes e inventarios que posee la empresa.

Muestra

Para la presente investigación se consideró a la muestra como aquella parte de la población representativa y adecuada, es decir, enmarca un subconjunto seleccionado con el fin de realizar intervención para obtener inferencias aplicables a toda la población según el tipo de investigación (Martínez, 2018).

Por lo que la muestra que se utilizó está compuesta por 13 personas que laboran en la unidad de Control de Activos y la unidad de Bodega, la misma que es un interfaz en las actividades que realiza la unidad que conforma el ámbito de estudio.

Etapas seguidas en el proceso investigativo y su propósito

Etapas del estudio teórico:

Para sustentar la investigación de este proyecto, se requirió una exhaustiva investigación documental, revisión y análisis de artículos y documentos relacionados con el tema, utilizando herramientas informáticas como Google académico, bibliotecas virtuales para consultar en revistas indexadas, libros, manuales, y/o tesis, información relevante sobre la gestión de activos e inventarios. Adicional se revisó normas internacionales de calidad ISO así como leyes y reglamentos nacionales que regulan el manejo de los bienes públicos.

Etapas del diagnóstico inicial

Se realizó un diagnóstico de la situación actual para evaluar la efectividad de los procesos que se manejan en la unidad de activos, en esta etapa incluyó la revisión de documentos existentes, entrevistas con el personal clave y la observación de las operaciones diarias en donde se identificó procedimientos, políticas y normativas vigentes.



Etapas de la modelación de la propuesta

Conforme al diagnóstico inicial y a la problemática evaluada en la EMAPA-I, se realizó el diseño del manual de procedimientos bajo la estructura de la norma ISO 9001:2015 garantizando que sea claro, útil y completo, considerando además el cumplimiento de los objetivos planteados en el presente proyecto de investigación, es así como se desarrolló diez procedimientos orientados a la eficiencia en el manejo de los bienes e inventarios de la empresa, actividad que ejecuta la unidad de activos.

Etapas del diagnóstico final o validación de la propuesta

Se empleó la validación de manera teórica, preguntando a técnicos con experiencia y competencia (experto) relacionadas a la gestión de bienes e inventarios con un enfoque en el ciclo de vida de los activos, desde su adquisición hasta su asignación final. Para ello, el director Administrativo de la EMAPA-I fue la persona clave la cual permitió cumplir con esta etapa mediante una encuesta de validación de la propuesta, contemplando aspectos relacionados con factibilidad técnica, la factibilidad operacional y la factibilidad económica.

Presentación de los resultados

En este apartado se realizó el análisis de la información obtenida en la aplicación tanto de la entrevista como de la encuesta, esto nos ayudó a comprender de mejor manera las necesidades y criterios de los empleados respecto al tema planteado, así como su conformidad con el manejo actual de inventarios y bienes en la institución.

Entrevista

En la entrevista aplicada al director administrativo, quien es el encargado de supervisar al jefe de Activos Fijos, se pudo conocer que debido a la rotación de personal que existe en estas unidades, los procedimientos son desconocidos por los empleados y manifestó que la falta de difusión al nuevo personal ha ocasionado que el inventario no se encuentre actualizado, esto sumado a la falta



de automatización, la inexistencia de métodos definidos, la falta de control en los procesos de adquisición y administración de activos fijos constituye una debilidad para la institución. Por estas razones el manifiesta que contar con un Manual de Procedimiento del Área de Control de Bienes e Inventarios, contribuirá a encontrar soluciones de mejora en las actividades propias de la unidad, lo que proporcionará un adecuado manejo, registro e inventario de los bienes, por ende, se podrá dar cumplimiento al plan estratégico y los planes operativos anuales de la EMAPA-I.

Encuesta

A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta para cada pregunta:

Pregunta 1: ¿Usted está de acuerdo que la unidad de Control de Activos necesita contar con un manual de procedimientos para el control de bienes y activos?

Figura 6

Resultados de la pregunta 1



Nota. El gráfico representa los resultados en número de encuestados y su correspondiente porcentaje dispuestos a manera de pastel de la pregunta 1 establecida en la encuesta del proyecto de investigación.

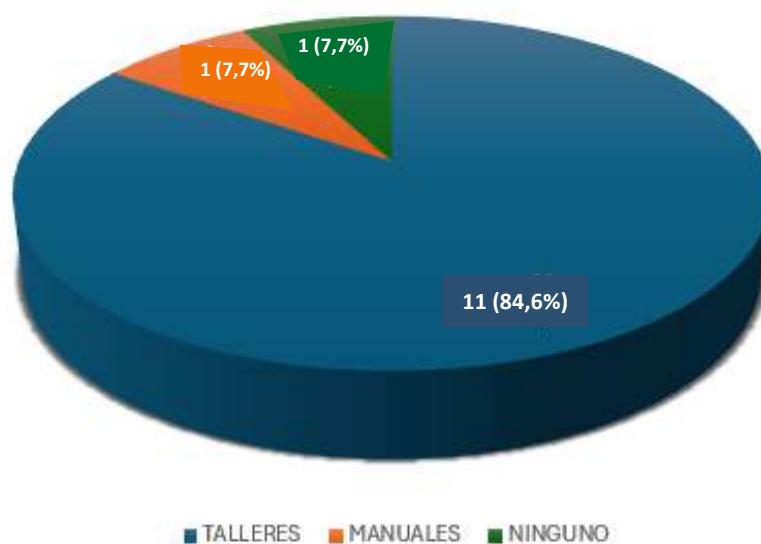


Análisis: Del total de encuestados (13 personas pertenecientes a la Unidad de Activos) se denota que el 92% está de acuerdo con la necesidad de contar con un manual de procedimientos para el control de bienes y activos que organice las actividades propias, mientras que el 8% respondió que no, pues sus actividades y responsabilidades constan en su acción de personal.

Pregunta 2: ¿Prefiere conocer los procedimientos de la unidad de activos a través de un manual de procedimientos o talleres?

Figura 7

Resultados de la pregunta 2



Nota. El gráfico representa los resultados en número de encuestados y su correspondiente porcentaje dispuestos a manera de pastel de la pregunta 2 establecida en la encuesta del proyecto de investigación.

Análisis: Del total de encuestados apenas el 7.7% solicita que se le capacite con talleres para realizar las actividades en la unidad de Activos y el 84.6% manifiesta que el manual de procedimientos posibilita el trabajo entre unidades siendo un instrumento técnico como apoyo al control de los bienes e inventarios, sin embargo, existe un 7.7% que representa al personal que no desea talleres ni manuales ya que consideran suficiente la normativa legal.



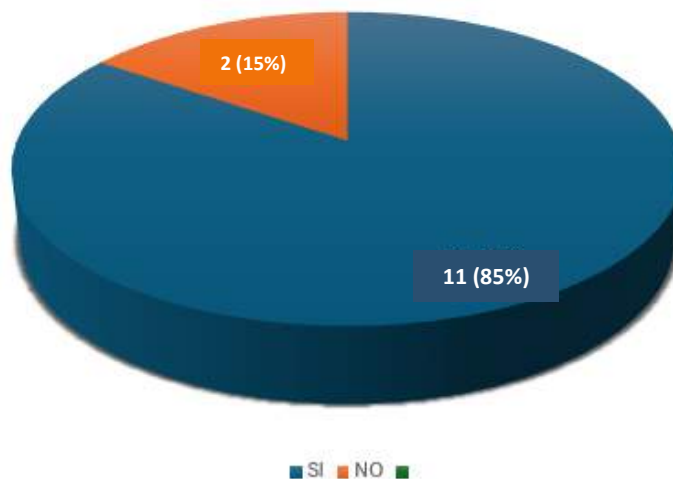
Pregunta 3.- Cree que es necesario dar a conocer el manejo de bienes que está a cargo de los empleados?

Análisis: El 100% de los encuestados indica que dar a conocer el manejo de bienes que está a cargo de los custodios es de vital importancia ya que permite tener un control y así los empleados crean conciencia que los bienes asignados son de responsabilidad total de ellos. La formulación de esta pregunta permite conocer el nivel en que los empleados de esta unidad perciben la falta de colaboración, realizan traspasos y traslados de los bienes sin aviso a la unidad responsable del control y administración de los bienes e inventarios de la empresa.

Pregunta 4.- Sabe usted qué hacer cuando se le pierde un bien?

Figura 8

Resultados de la pregunta 4



Nota. El gráfico representa los resultados en número de encuestados y su correspondiente porcentaje dispuestos a manera de pastel de la pregunta 4 establecida en la encuesta del proyecto de investigación.

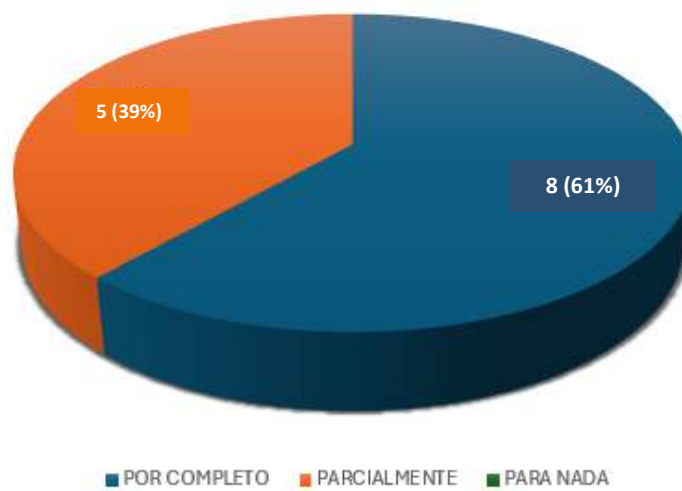


Análisis: Sobre el grado de conocimiento que tiene los empleados de la unidad cuando se les pierde un bien, de los 13 encuestados 2 personas que representa el 15% respondieron que no conocen por las actividades dispuestas bajo su cargo, esto se debe a que no poseen el perfil del puesto. El restante de encuestados que representa el 85% menciona que conocen el manejo de activos, no obstante, existen problemas asociados al resto del personal de la empresa pues no existe una comunicación y documentación efectiva en el manejo de bienes e inventarios.

Pregunta 5.- Cómo ayudan los manuales de procedimientos a incrementar la eficiencia en su trabajo?

Figura 9

Resultados de la pregunta 5



Nota. El gráfico representa los resultados en número de encuestados y su correspondiente porcentaje dispuestos a manera de pastel de la pregunta 5 establecida en la encuesta del proyecto de investigación.

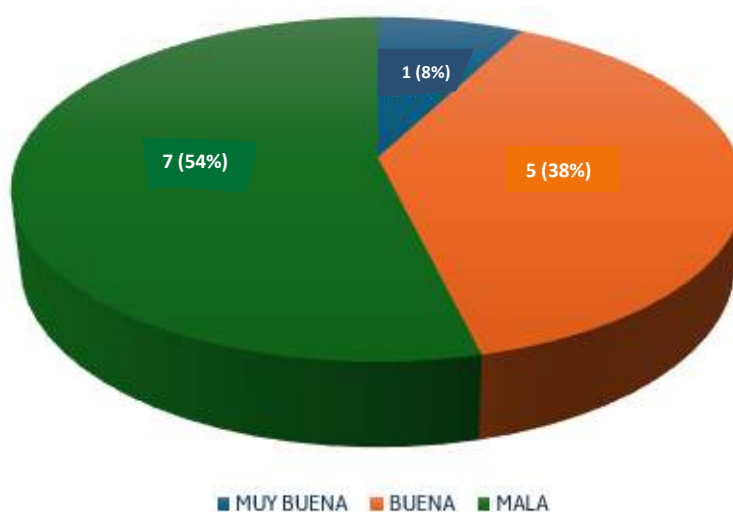
Análisis: De la encuesta realizada el 61% de los encuestados manifestaron que el implantar los manuales de procedimientos ayudan en gran medida a incrementar la eficiencia en su trabajo generando indicadores positivos sobre el cumplimiento de lo ejecutado frente a lo programado en el control de los bienes, el 38.5% señalan que los manuales ayudarían parcialmente a mejorar la

eficiencia de las actividades dentro de su trabajo ya que existe debilidad en el seguimiento al cumplimiento de estos.

Pregunta 6: De acuerdo con su opinión ¿la manera de controlar los bienes de la empresa es?

Figura 10

Resultados de la pregunta 6



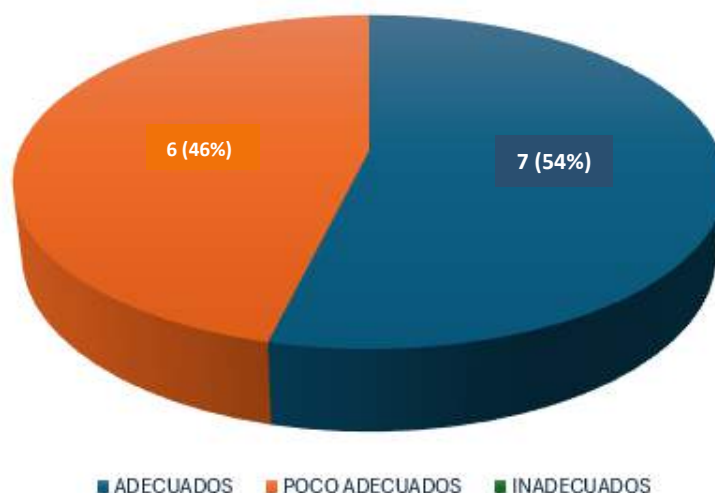
Nota. El gráfico representa los resultados en número de encuestados y su correspondiente porcentaje dispuestos a manera de pastel de la pregunta 6 establecida en la encuesta del proyecto de investigación.

Análisis: Del total de personas encuestadas el 7.7% manifiesta que la toma de decisiones en la administración de Activos es muy buena ya que logra aplicar un control interno a sus procesos, el 38.5% dice que es buena pues existe un Control Interno apropiado para la administración de Activos, el 53.8% manifiesta que es mala, que la falta de controles ha permitido que la empresa tenga saldos en rojo.

Pregunta 7.- Los sistemas tecnológicos están actualizados para realizar las actividades de la unidad de control de activos.?

Figura 11

Resultado de la Pregunta 7



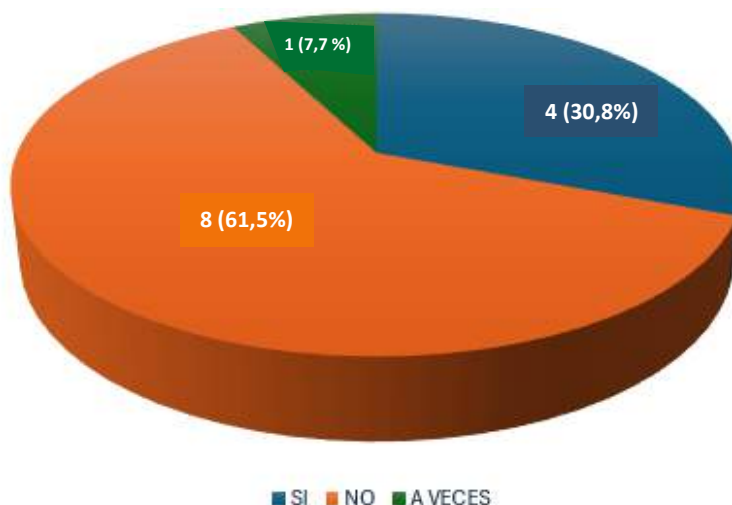
Nota. El gráfico representa los resultados en número de encuestados y su correspondiente porcentaje dispuestos a manera de pastel de la pregunta 7 establecida en la encuesta del proyecto de investigación.

Análisis: - Del total de encuestados el 54% manifiesta que se cuenta con un sistema tecnológico conforme a las necesidades en el manejo de activos, el 46% indica que el sistema informático no es flexible a las exigencias institucionales. Para la mayor parte de los encuestados está claro que la eficiencia de los sistemas en la actualidad cubre con las expectativas en la administración de activos y que es necesario seguir actualizando nuevas herramientas como alternativas orientadas a mejorar el soporte de la unidad de activos y sus interfaces.

Pregunta 8.- Sabe usted la diferencia entre un activo y un bien de control administrativo?

Figura 12

Resultado de la Pregunta 8



Nota. El gráfico representa los resultados en número de encuestados y su correspondiente porcentaje dispuestos a manera de pastel de la pregunta 8 establecida en la encuesta del proyecto de investigación.

Análisis: Del total de encuestados apenas el 30.8% no solicitan sugerencias técnicas para la asignación y codificación de los activos ya que conocen la diferencia entre un activo y un bien de control administrativo y el 61.5% señalan que si solicitan conceptos técnicos para viabilizar dichas adquisiciones, mientras que el 7.7 % manifiesta a veces, un instrumento técnico como apoyo a la adquisición de nuevos bienes e inventarios, es importante que el manual de procedimientos contenga conceptos básicos que sirva no solo para establecer las actividades de una manera organizada sino para realizar inducción a las unidades que intervienen en este proceso del control de bienes donde lidera la unidad de Control de Activos con sus interfaz la unidad de Bodega y la Dirección Financiera.

Conclusiones del diagnóstico

De acuerdo con la entrevista y con la encuesta se puede concluir que en la EMAPA-I, existe una notoria necesidad de contar con un manual que controle y fortalezca la gestión de los bienes dentro de la empresa.

Los resultados reflejan que el manejo en el control de activos es deficiente, porque la falta de un documento normativo específico da lugar a la confusión en los procesos actuales, lo que conlleva a duplicar responsables en un mismo bien o la falta de asignación de estos, perder trazabilidad en el ciclo de vida de un bien y no contar con un sistema tecnológico que vaya a la par con las necesidades del control de bienes e inventarios.

Además, los encuestados coincidieron que un manual es un paso fundamental para fortalecer la operatividad en la gestión de bienes, contribuiría a la formación del personal en temas control facilitando el manejo de inventario, mejorando contablemente el presupuesto de la EMAPA-I para tener una gestión financiera más sólida y sostenible.



CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

En este capítulo se describe la propuesta de un Manual de procedimientos que utilizó herramientas administrativas para lograr una gestión eficiente de los activos de la EMAPA-I, asegurando un adecuado control interno de los mismos.

Para realizar un manual de procedimientos para la gestión eficiente de los activos siguiendo la norma ISO 9001:2015, se comenzó por identificar los procesos y actividades relacionados con la gestión de activos en la empresa, se realizó un análisis detallado de cada una de estas actividades para identificar los requisitos de la norma ISO 9001:2015 que deben cumplir.

En la primera parte se describe el objetivo de la propuesta y a continuación se describe los procedimientos que se implementarán (Anexo 3) como un modelo de gestión para la administración de Bienes e Inventarios para la EMAPA-I por procesos, por su alcance empresarial y resultados a obtener.

Una vez identificados los requisitos, se realizó los flujogramas y se documentaron los procedimientos necesarios para cumplir con cada uno de ellos, siguiendo los lineamientos establecidos en la norma. Estos procedimientos incluyeron el objetivo, el alcance, definiciones, marco normativo, los pasos a seguir en cada actividad, la definición de responsabilidades, los registros necesarios y los indicadores de desempeño que permiten medir la eficiencia de la gestión de activos.

Además, se realizó un proceso de revisión y aprobación de los procedimientos por parte de las áreas involucradas en la gestión de activos, asegurando de que cumplieran los requisitos de la norma ISO 9001:2015 y con las necesidades y particularidades de la organización.

Presentación de la propuesta

En general los manuales de procedimiento proponen soluciones a los problemas detectados ya sean por auditorías internas, auditorías externas, o quejas de los clientes tanto internos como externos, estos documentos se convierten en instrumentos para canalizar esas soluciones, pero el aspecto



clave es que los responsables de las unidades apliquen el documento y para ellos no basta saber lo que se tiene que hacer sino como hacerlo.

La Dirección Administrativa acorde a las funciones generales asignadas directamente por el orgánico estructural y funcional de la EMAPA-I, le corresponde la coordinación del área de control de los activos, así como el área de compras, estas van de la mano ya que una vez que los bienes e inventarios solicitados por los requirentes han sido adquiridos se requiere de un proceso de ingreso, identificación y asignación de custodio.

Es así como, una vez realizado el diagnóstico inicial para la validación de la propuesta, se establece la importancia de adoptar en forma inmediata procedimientos que permitan un control continuo de los bienes de la empresa. Además, a pesar de que la Unidad de Control de Activos trabaja actualmente con un sistema informático para el control de bienes e inventarios, este es obsoleto y no viable para el manejo de los datos y la información en tiempo real, dando lugar a la pérdida de trazabilidad del bien.

En este contexto, una forma adicional de superar estas debilidades es rodearse de un equipo técnico multidisciplinario y poder implementar cambios a todo nivel, por razones de funcionamiento lógico del proceso la unidad de control de activos debe ser quien administre de manera directa la unidad de la Bodega, desarrollando un sistema de control efectivo de los recursos físicos, manejando conceptos de provisión de mínimos y máximos en cada producto como de la codificación y control de bienes aspecto que beneficiaría en toma de decisiones financieras y de negociación a la empresa. Con la certificación ISO 9001:2015, la empresa tiene un enfoque por procesos basados en una gestión sistemática, con el propósito de llegar a obtener los resultados previstos de acuerdo con la Misión, Visión, Objetivos y la Política de Calidad.

En consecuencia, la experiencia en el manejo de procedimientos para realizar el control interno tiene excelentes resultados, ya que ha permitido a las Direcciones Departamentales estructurar las actividades, contar con un seguimiento real a los objetivos empresariales y mejorar la planificación a corto y largo plazo que realiza la empresa en cumplimiento de la satisfacción del cliente.

Por lo que, al establecer registros, formularios y procedimientos tendientes a mejorar la administración de los bienes en lo que respecta al ingreso, egreso, traspaso, toma física, entrega-recepción, mantenimiento y protección de estos facilita a la unidad de control de activos el registro



e identificación de los bienes y disponer de información útil y oportuna para la toma de decisiones y la implementación de acciones correctivas cuando sea necesario.

Por tanto, es fundamental dotar a los responsables de la administración de los recursos materiales de un documento en el que se sistematicen los procedimientos administrativos para la correcta aplicación de las disposiciones vigentes sobre el Control de Bienes e Inventarios, con criterios técnicos normativos de carácter práctico, que permitan una eficiente administración y control de los activos - bienes en sus diferentes condiciones, medidas orientadas que salvaguardaran los diversos recursos materiales con una adecuada organización, segregación de funciones y delimitación de responsabilidades en el área de administración de los bienes de diferente condición. De esta manera estaremos controlando los riesgos institucionales basados en la calidad y teniendo un control administrativo y contable de estos procesos de decisión, asociados directamente con la responsabilidad de cumplir con los objetivos estratégicos y el control contable que permitirá salvaguardar los activos de la empresa.

Por añadidura, la unidad de control de activos debe cumplir y hacer cumplir todas las instrucciones dadas en este manual de procedimientos sobre administración y obligaciones de bienes públicos, mantener actualizado y controlar la correcta utilización, ubicación, y estado de los bienes considerados activos, así como la supervisión directa de éstos, para constatar su existencia, correctos uso y estado de conservación, analizando y reportando los movimientos que provoquen variaciones en el inventario de los bienes, con un control programado anual de los bienes de la EMAPA-I y la actualización constante de los registros individuales y actualizados de los bienes de diferente característica, así también de los bienes, sean estos antiguos o nuevos ingresos.

En conjunto con la Unidad de Control de Calidad y Gestión, siendo la responsable del levantamiento de procesos dentro del Sistema de Gestión de Calidad de la EMAPA-I, se estructuró los flujogramas por cada procedimiento que compone el manual y se elaboró los documentos con base a las actividades identificadas siguiendo las directrices establecidas para la elaboración de manuales.

Con lo descrito anteriormente, se detalla a continuación la estructura base y se menciona los procedimientos que componen el manual de control de bienes e inventarios (Anexo 3) bajo la norma



ISO 9001:2015, los mismos que estandarizan pasos a seguir para cada actividad, objeto de esta investigación.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA UNIDAD DE CONTROL DE BIENES E INVENTARIOS DE LA EMAPA-I

1. Objetivo

Establecer los lineamientos para garantizar un adecuado manejo y control de los inventarios y bienes existentes en la EMAPA-I, con el fin de optimizar su utilización, prevenir pérdidas, controlar y asegurar la continuidad de las operaciones de la empresa.

2. Alcance

El alcance de este manual abarca a todas las unidades que están relacionadas con el manejo y control de los bienes e inventarios existentes en la bodega de la EMAPA-I, desde su recepción hasta su distribución.

3. Definiciones

Sistema Integrado: Es un módulo informático mediante el cual permite realizar el control de los bienes, inventarios y/o suministros.

Inventario. - Método de verificación de las existencias físicas que reposan en Bodega y que contrastan con los saldos del sistema.

Inventarios. - Son activos identificados como materiales, o suministros consumibles durante el proceso de producción, en la prestación de servicios o conservados para la venta o distribución, en el curso ordinario de las operaciones.

Bienes de Propiedad, Planta y Equipo. - Los bienes de Propiedad, Planta y Equipo son aquellos que por su costo de adquisición y tiempo de vida útil son destinados a las actividades de administración, producción y están a cargo de un custodio.



Bienes de Control Administrativo. - Son bienes no consumibles de propiedad de la entidad u organismo, tendrán una vida útil superior a un año y serán utilizados en las actividades de la entidad.

Bienes. - Conjunto de propiedades que pertenecen a una persona o empresa.

Bodega. - Espacio físico destinado al almacenamiento y custodia de bienes, materiales y/o suministros.

4. Marco normativo

Nombre del documento	Tipo de documento
Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado 406-04 Almacenamiento y distribución	Norma
Norma ISO 9001:2015	Norma Internacional
Reglamento General Sustitutivo para la Administración, Utilización, Manejo y Control de los Bienes e Inventarios del Sector Público y manejo de Bienes Art. 14 año de publicación 2017	Reglamento

5. Terminología

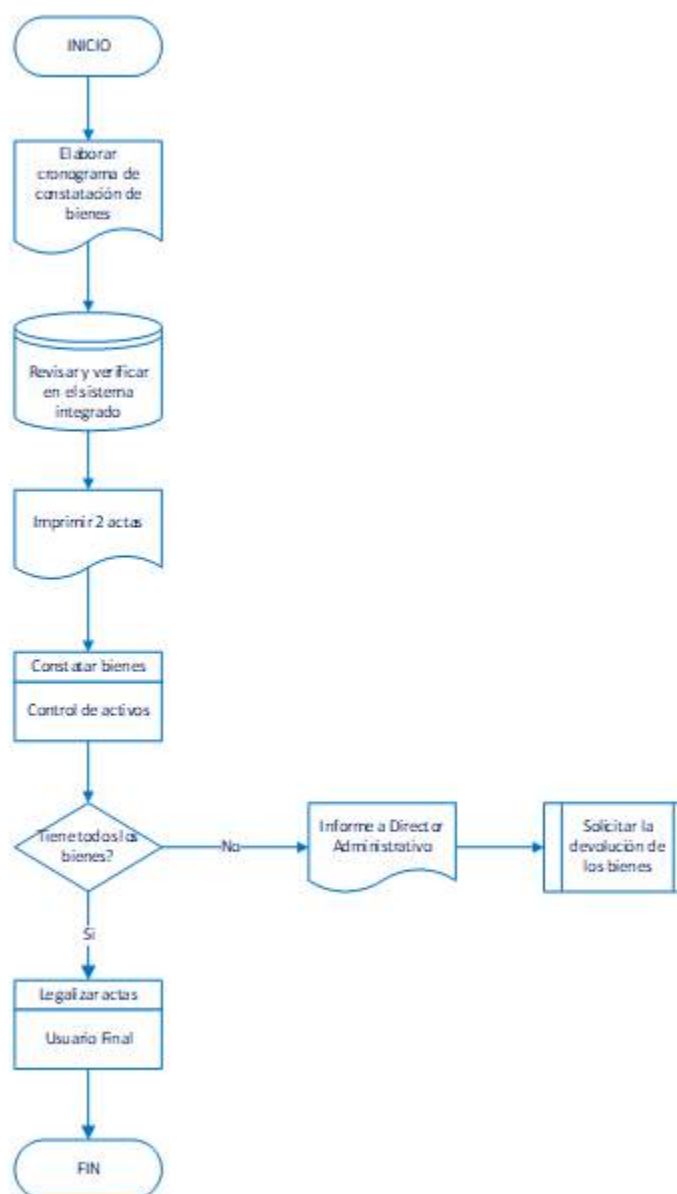
ABREVIATURA	SIGNIFICADO
EMAPA-I	Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra.

6. Descripción del manual

Se documentan las actividades a realizar por cada procedimiento en dónde incluye su flujograma correspondiente.



1. Procedimiento: Control y verificación de bienes

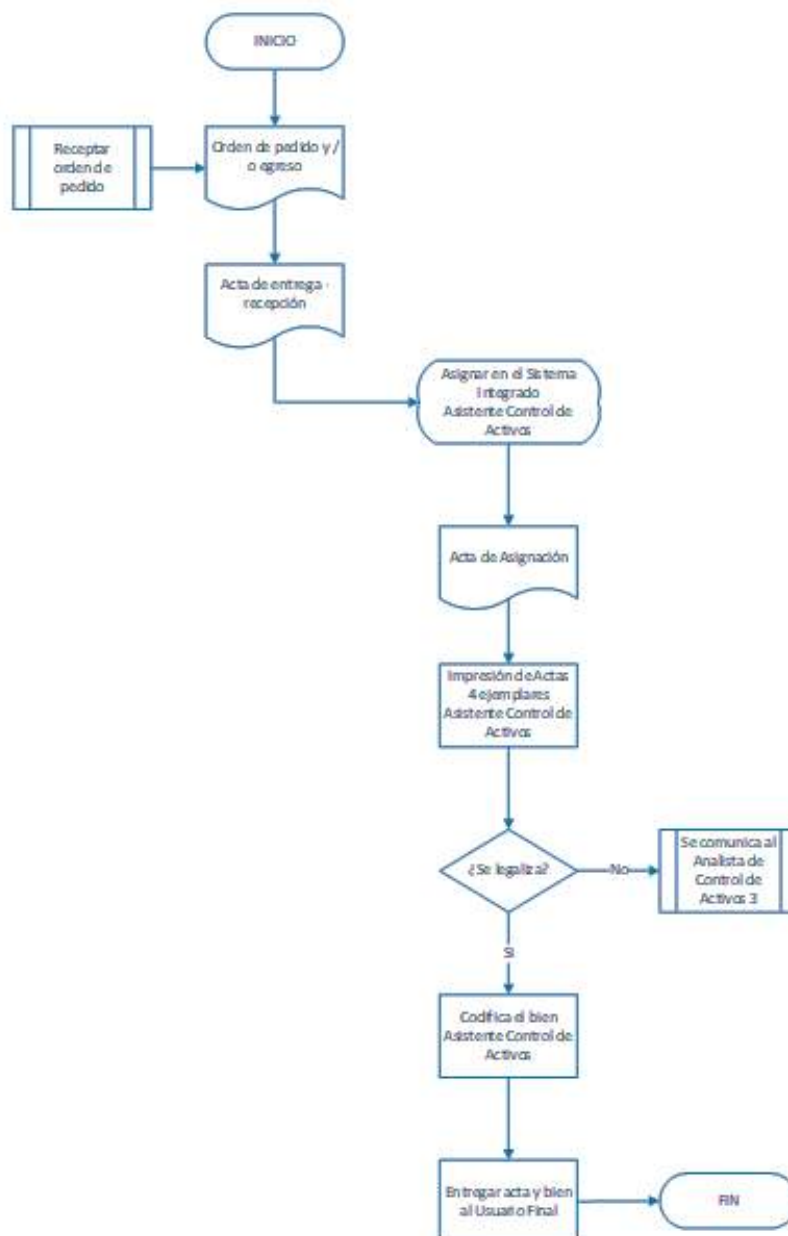
Figura 13*Flujograma control y verificación de bienes*

Nota. El gráfico describe el flujo sistemático de las actividades involucradas en el control y verificación de bienes.

2. Procedimiento: Control y verificación de ingresos al sistema integrado

Figura 14

Flujograma control y verificación de ingresos en el sistema integrado

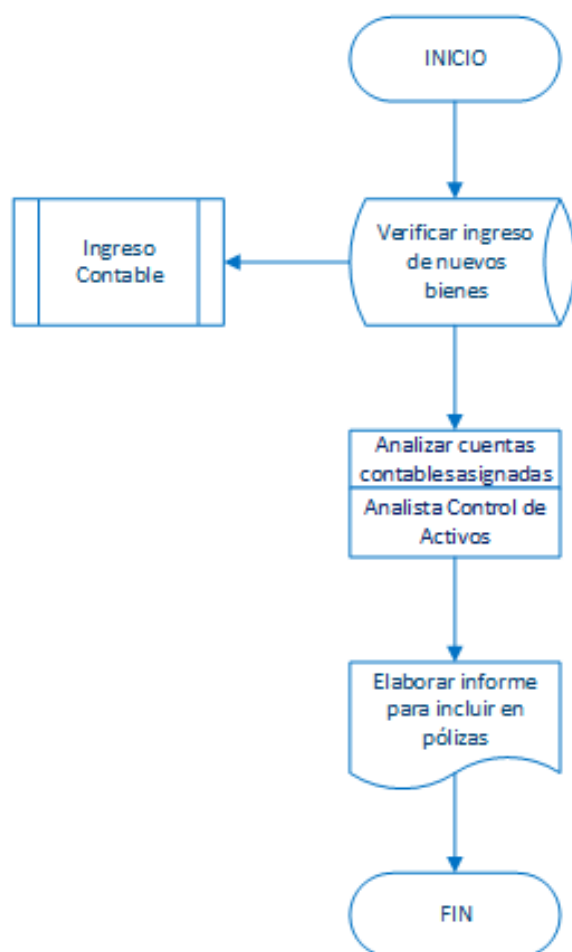


Nota. El gráfico describe el flujo sistemático de las actividades involucradas en el control y verificación de ingresos al sistema integrado

3. Procedimiento: Entrega – recepción de bienes y asignación

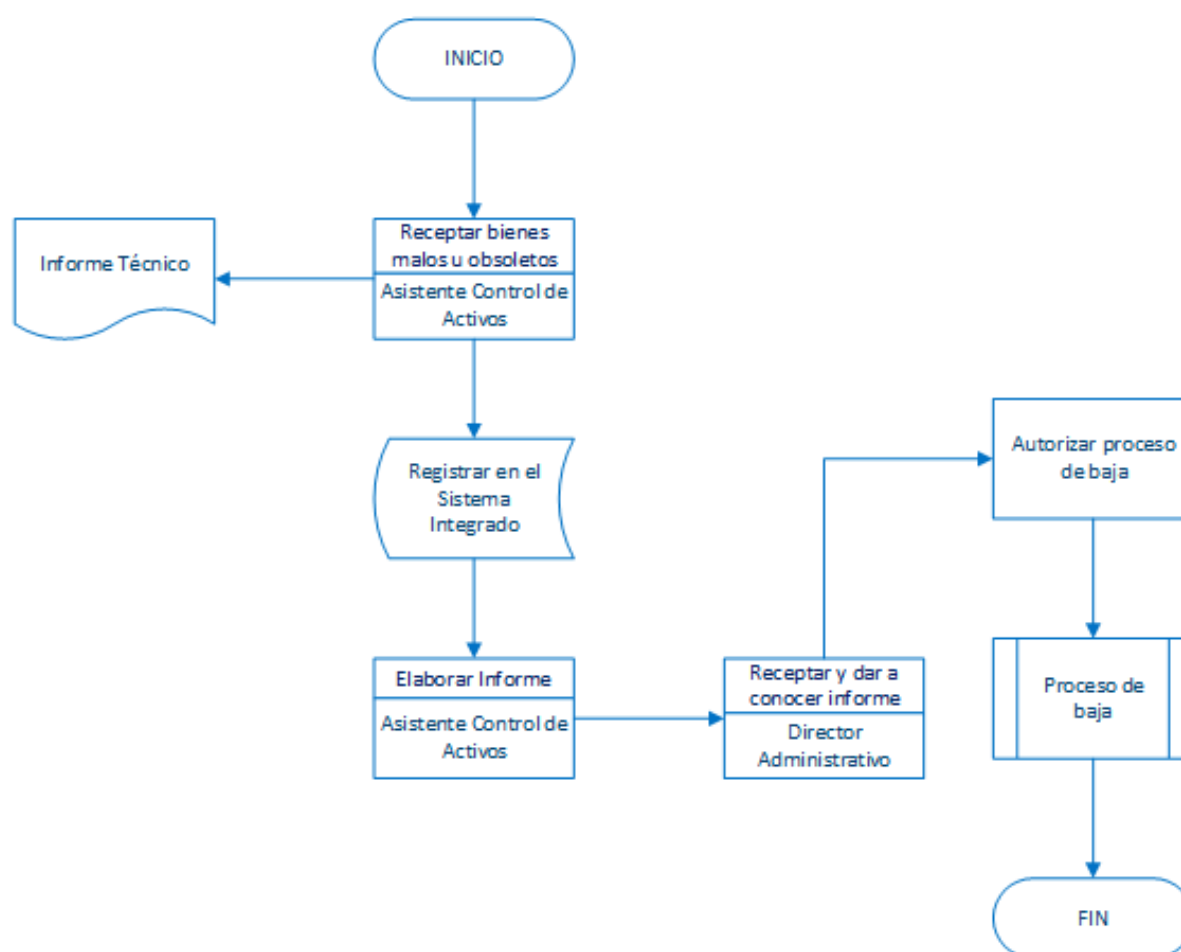
Figura 15

Flujograma entrega – recepción de bienes y asignación



Nota. El gráfico describe el flujo sistemático de las actividades involucradas en la entrega – recepción de bienes y asignación

4. Procedimiento: Reparación o recepción de bienes malos u obsoletos

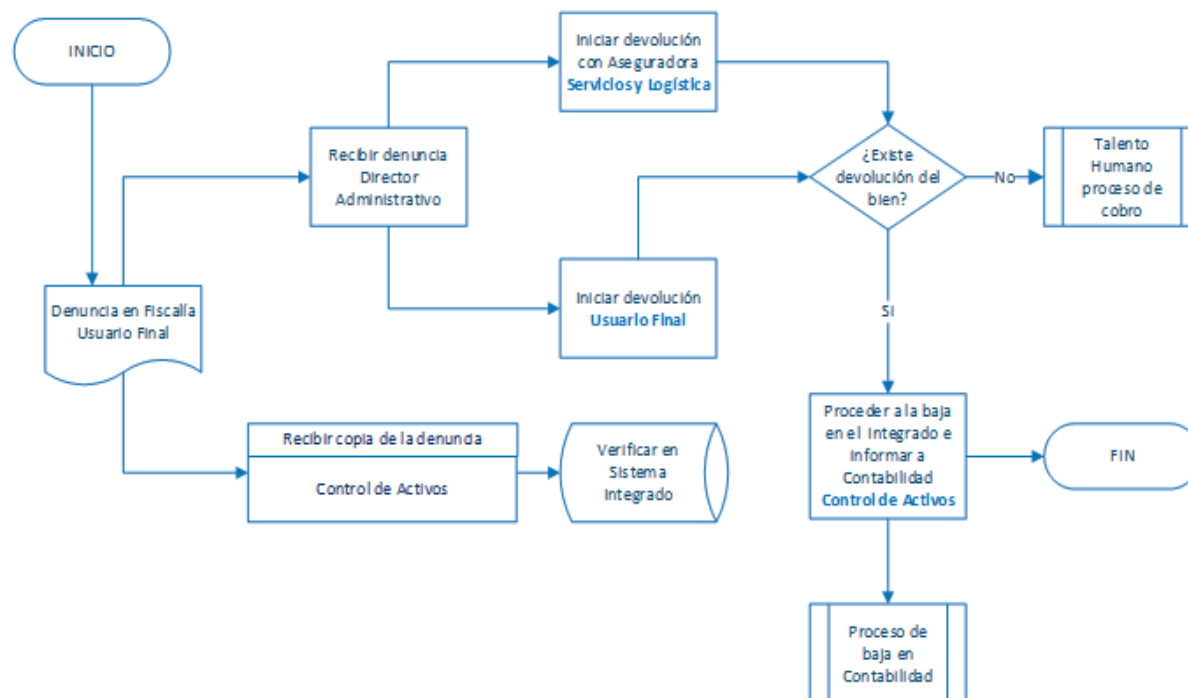
Figura 16*Flujograma reparación o recepción de bienes malos u obsoletos*

Nota. El gráfico describe el flujo sistemático de las actividades involucradas en la reparación o recepción de bienes malos u obsoletos.

5. Procedimiento: Control y verificación de inventarios

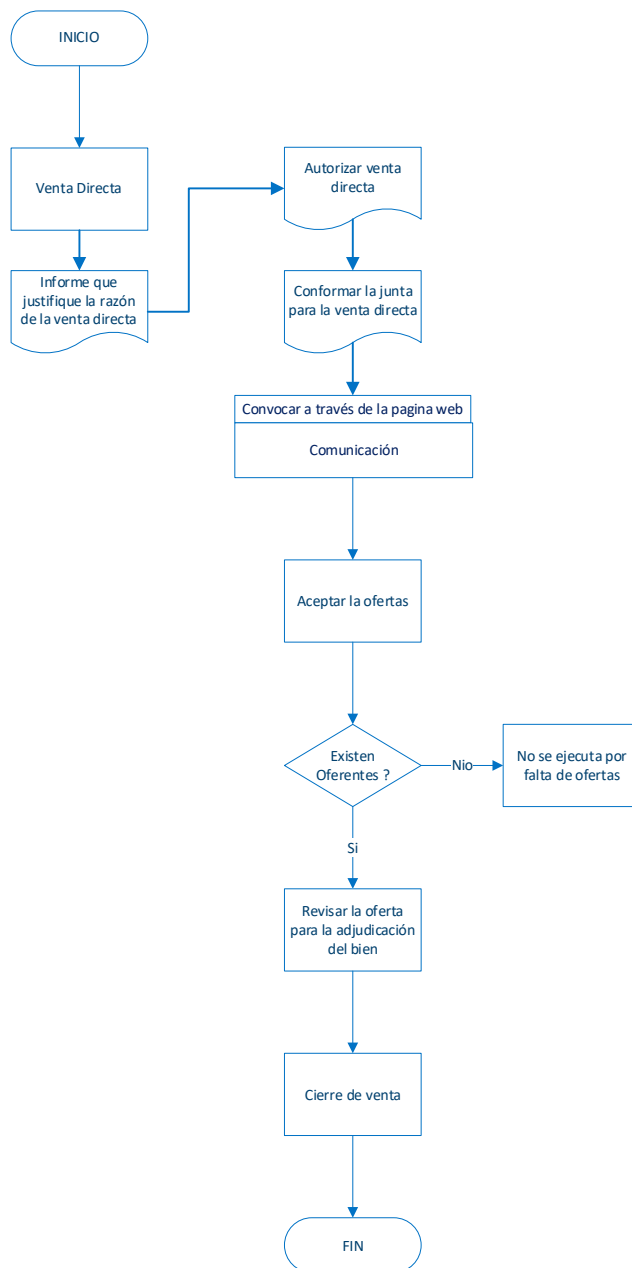
Figura 17

Flujograma Control y verificación de inventarios



Nota. El gráfico describe el flujo sistemático de las actividades involucradas en el control y verificación de inventarios.

6. Procedimiento: Venta directa de bienes muebles

Figura 18*Flujograma venta directa de bienes inmuebles*

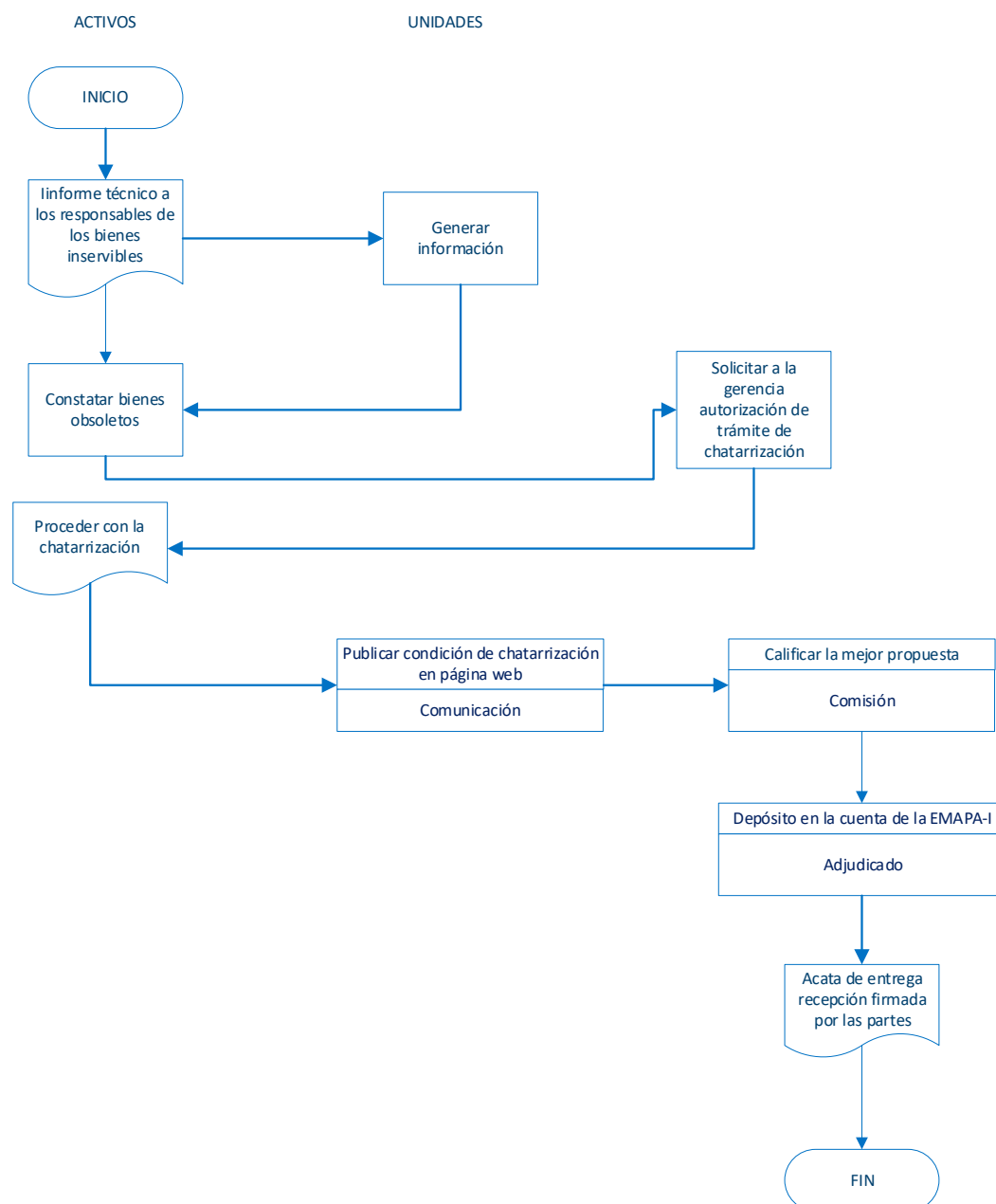
Nota. El gráfico describe el flujo sistemático de las actividades involucradas en la venta directa de bienes inmuebles



7. Procedimiento: Chatarrización

Figura 19

Flujograma Chatarrización



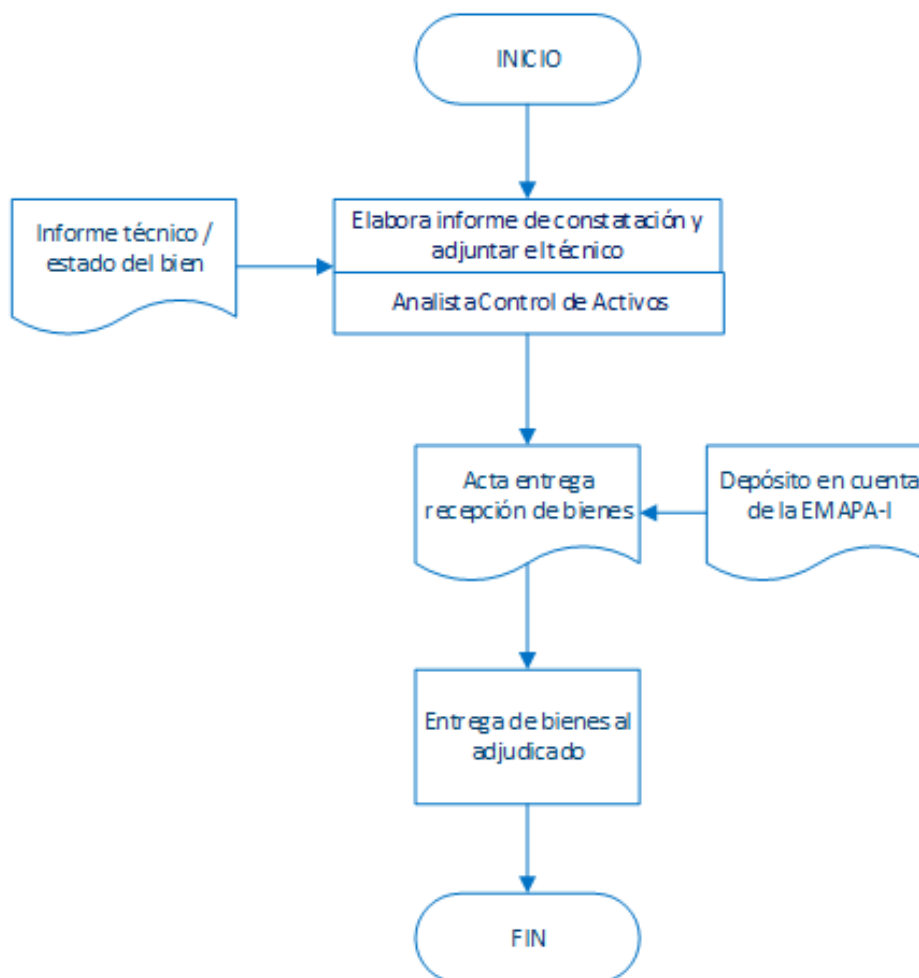
Nota. El gráfico describe el flujo sistemático de las actividades involucradas en la chatarrización



8. Procedimiento: Restos, sobrantes de productos por mantenimiento y/o reparación de bienes informáticos, vehículos, maquinas, bienes muebles, entre otros.

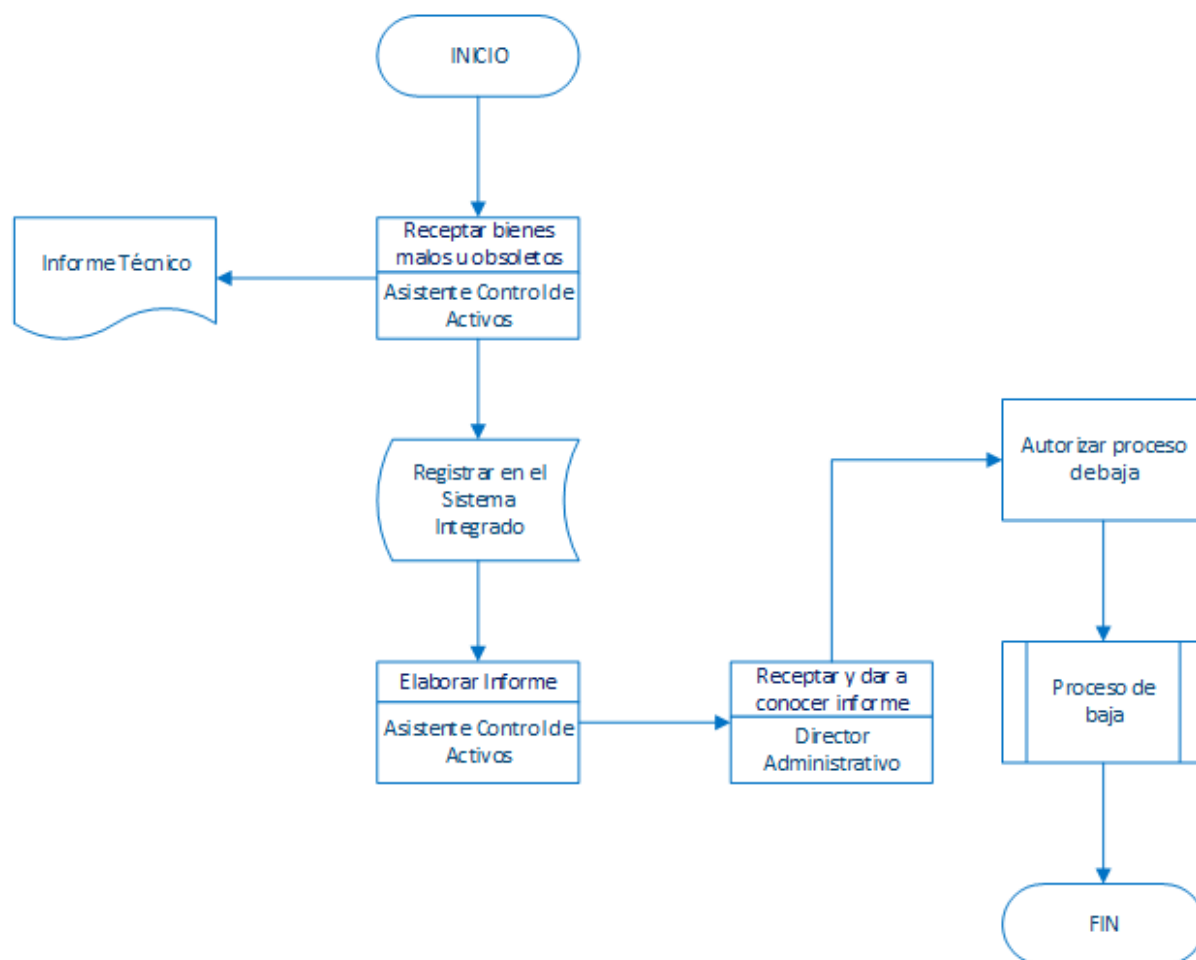
Figura 20

Flujograma restos, sobrantes de productos por mantenimiento y/o reparación de bienes informáticos, vehículos, maquinas, bienes muebles, entre otros.



Nota. El gráfico describe el flujo sistemático de las actividades involucradas en restos, sobrantes de productos por mantenimiento y/o reparación de bienes informáticos, vehículos, maquinas, bienes muebles, entre otros.

9. Procedimiento: Baja de bienes malos u obsoletos

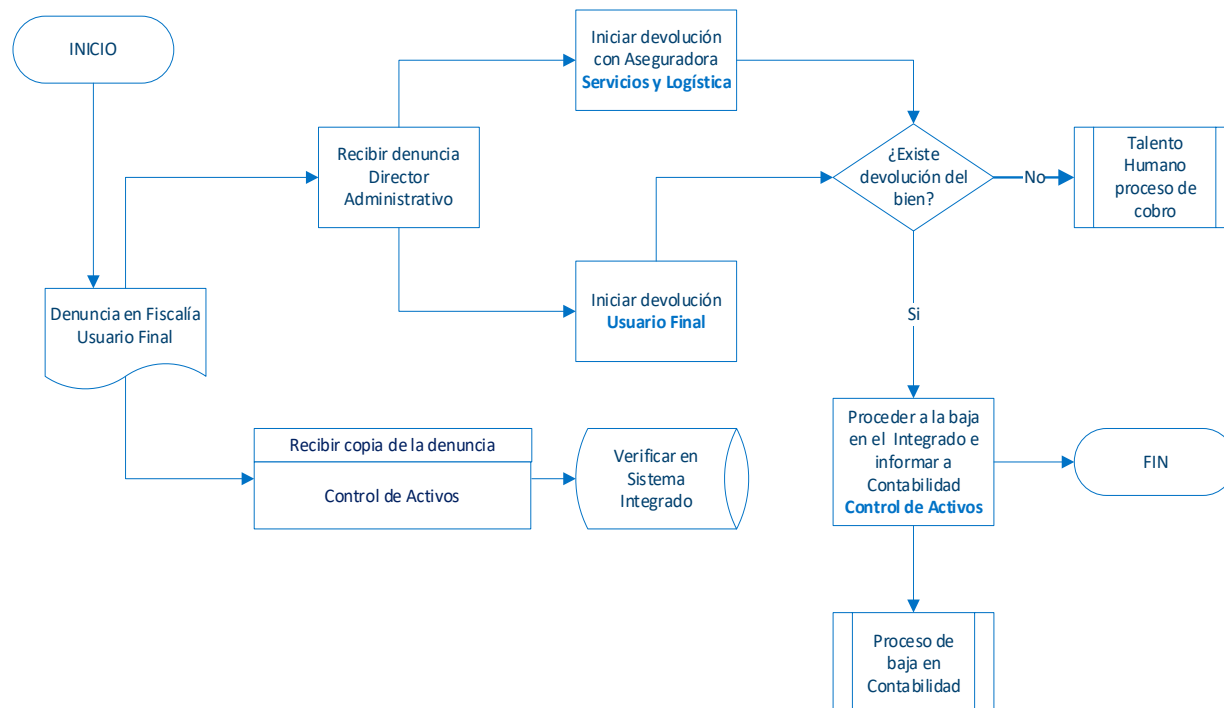
Figura 21*Flujograma baja de bienes malos u obsoletos*

Nota. El gráfico describe el flujo sistemático de las actividades involucradas en la baja de bienes malos u obsoletos.

10. Procedimiento: Baja por hurto, robo o abigeato

Figura 22

Flujograma baja por hurto, robo o abigeato



Nota. El gráfico describe el flujo sistemático de las actividades involucradas en la baja por hurto, robo o abigeato de bienes.

Finalmente, la propuesta termina con el cumplimiento del plan de implementación del manual de procedimientos socializando inicialmente al equipo encargado de la gestión de activos y posterior a los empleados de la EMAPA-I, garantizando de esta forma que estén familiarizados con los procedimientos y puedan aplicarlos de manera efectiva, con este enfoque basado en la norma ISO 9001:2015 y alineado con las mejores prácticas internacionales.

Para ello, se adoptó un cronograma de Gantt en el plan formulado con la estrategia de aterrizaje forzoso considerando los desafíos de implementar obligatoriamente un manual a los empleados de

la empresa, además para el control se realizó una auditoría interna a la Unidad de Control de Activos tomando en cuenta el alcance que describe el manual implementado.

En relación con lo descrito, se presenta el plan diseñado para la implementación de este manual.



**EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y
ALCANTARILLADO DE IBARRA EMAPA-I**

**Plan de implementación del manual de procedimientos para el
control de bienes e inventarios**

1	Objetivo:	Asegurar que el manual de procedimientos sea efectivo mediante la socialización a los empleados para minimizar las pérdidas y maximizar el control de bienes e inventarios
2	Alcance:	Unidad de Control de Activos Personal administrativo y operativo de la EMAPA-I
3	Recursos:	Humanos Tecnológicos Logísticos
4	Responsable Difusión:	Analista 3 de Control de Activos
5	Metodología de implementación	Socialización de forma presencial
6	Lugar:	Sala de capacitaciones
7	Control de implementación:	Auditoría Interna a la Unidad de Activos
8	Control de seguimiento:	Revisiones periódicas Control de cambios



9	CRONOGRAMA DE SOCIALIZACIÓN										
	Nro.	DIRECCIÓN	RESPONSABLE	UNIDAD	FECHA INICIO	FECHA FIN	AGOSTO 2024				
							1	2	3	4	5
1	Administrativa	Director Administrativo	Control de Activos	1/8/2024	2/8/2024						
			Servicios y Logística	5/8/2024	6/8/2024						
			Seguridad Industrial	6/8/2024	7/8/2024						
			Talento Humano	8/8/2024	9/8/2024						
			Tic's	8/8/2024	9/8/2024						
2	Comercial	Director Comercial	Facturación	12/8/2024	13/8/2024						
			Atención al Cliente	12/8/2024	13/8/2024						
			Cartera y Cobranzas	13/8/2024	14/8/2024						
3	Proyectos	Director de Proyectos	Estudios y Diseño	15/8/2024	16/2024						
			Gestión Ambiental	15/8/2024	16/2024						
4	Técnica	Director Técnico	Alcantarillado	19/8/2024	20/8/2024						
			Electromecánica	19/8/2024	20/8/2024						
			Producción	21/8/2024	21/8/2024						
			Agua No Contabilizada	21/8/2024	21/8/2024						
			Laboratorio	22/8/2024	23/8/2024						
			Ptar	22/8/2024	23/8/2024						
			Operación y Mantenimiento AP	22/8/2024	23/8/2024						
5	Jurídica	Director Jurídico	Jurídico	26/8/2024	26/8/2024						
6	Financiera	Director Financiero	Contabilidad	27/8/2024	28/8/2024						
			Tesorería	27/8/2024	28/8/2024						
			Presupuesto	27/8/2024	28/8/2024						

10	Otros aspectos:	Posteriormente a la socialización se considera importante realizar una evaluación de la implementación con auditoría interna para verificación de la eficacia del manual y la mejora continua.
----	------------------------	--

Dentro de este proceso de implementación, la retroalimentación continua por parte de los servidores de la EMAPA-I es un aspecto fundamental que interviene en la estrategia de aterrizaje forzoso con el fin de tener una acción correctiva a los problemas detectados en el presente proyecto.



Fundamentación de la propuesta

La EMAPA-Ibarra es una empresa pública municipal que se encarga de dotar servicios de agua potable, saneamiento y tratamiento de aguas residuales a través del desarrollo eficiente, autosustentable e integral comprometidos con la mejora continua.

Siendo una empresa encargada de un servicio básico fundamental en la ciudadanía, la inversión que realiza anualmente en activos es alta ya que se espera que el servicio funcione perfectamente las 24 horas del día, durante los 365 días del año, además el presupuesto asignado está previsto para planificar los gastos en base a diversos presupuestos por cada Dirección, por lo que es importante mantener una cultura de organización considerando una buena gestión de bienes e inventarios.

No obstante, estando en la obligación de cumplir con las normativas, leyes y reglamentos nacionales vigentes dispuestos al control de activos en empresas públicas, las falencias en el manejo de bienes e inventarios dentro de la empresa se hacen visibles generando dificultades para la Unidad de Activos Fijos en sus actividades propias de trabajo frente al manejo y gestión de estos.

Por esta razón se ve necesaria adoptar una medida estratégica aplicada a la empresa tomando en cuenta que el objetivo de este proyecto es diseñar un manual de procedimientos que utilice herramientas administrativas para lograr una gestión eficiente de los activos de la EMAPA-I que conduzca a asegurar un proceso de mejora continua. La implementación de este manual para la Unidad de Control de Activos es importante pues se pretende fortalecer esta parte estructural de la EMAPA-I, con cada procedimiento establecido se estandariza de una manera clara y objetiva en el manejo diverso de los activos, posteriormente ampliar este tipo de propuesta a otras direcciones administrativas y realizar cambios para que la relación interdepartamental sea eficiente, garantizar el desarrollo de la organización y consecuentemente la eficiencia de los servicios que presta la EMAPA-I.

Aplicación, implementación y evaluación.

Para la aplicación de este proyecto de investigación, una vez conocidos los objetivos para la implantación del manual de procedimientos, se exponen los elementos que conforman la propuesta,



en este sentido, se cuenta con el compromiso, respaldo e involucramiento del nivel gerencial, los directores y los analistas de las unidades, así como del trabajo participativo y en equipo de los funcionarios de la unidad.

Para la implementación, una vez elaborado el documento, revisado y aprobado, se planificó talleres para la difusión al personal involucrado dentro de la Unidad de Activos Fijos y consecutivamente se socializó el mismo a cada área que compone la empresa haciendo uso de un cronograma. Se incluyó el manual de procedimientos en el sistema integrado módulo de gestión de calidad con la finalidad de que se encuentre al alcance de todos los empleados, acorde a lo establecido en el Sistema de Gestión de Calidad y a la norma ISO 9001:2015.

A posterior se determinó herramientas de monitoreo y control de la implementación mediante auditorías internas al cumplimiento de lo descrito en el manual, designando esta responsabilidad a la unidad de Control de Calidad y Gestión

Para la evaluación es importante definir indicadores de rendimiento que permitan medir la eficiencia en la gestión de activos y determinar resultados positivos o negativos en comparación con los objetivos planteados.

Adicional se considera importante establecer canales de retroalimentación donde los empleados puedan sugerir mejoras al manual.

Recursos

Humanos: El personal que labora en la unidad de Activos tiene el perfil y la competencia técnica para ocupar los puestos en la gestión de activos. Los funcionarios de la unidad tienen la capacitación implicada en los procesos.

Tecnológico: Herramientas tecnológicas (software, hardware). Documentación y material de soporte (manuales, guías).

Financieros: Todos los años el señor gerente asigna recursos para la unidad, los mismos que se reflejan en el Poa (Planificación Operativa Anual). Presupuesto para la capacitación, adquisición de software y otros recursos necesarios.



Beneficiarios

La EMAPA-I, pues la empresa mejora en la gestión de sus activos y eficiencia operativa. Así como los funcionarios, ya que tienen mayor claridad en los procedimientos y herramientas para realizar su trabajo de manera más efectiva, así mismo el servicio se vuelve más eficiente y mejora en la calidad de los servicios brindados por EMAPA-I a sus clientes y fomentar el aumento de la confianza de las partes interesadas en la transparencia de la gestión de los recursos de la ERMAPA-I.

Validación de la propuesta

Con el afán de validar la factibilidad y viabilidad de la propuesta, se empleó la validación de manera teórica, la cual consistió en aplicar una encuesta a un técnico con experiencia y competencia relacionadas a la gestión de bienes e inventarios.

Se elaboró una encuesta de validación de la propuesta para medir aspectos relacionados con la factibilidad técnica, operacional y económica, así como para evaluar los procedimientos y realizar ajustes si es necesario, con la finalidad de implementar la propuesta en la EMAPA-I.

Para evaluar los resultados se tomó en cuenta los indicadores relacionados a los aspectos evaluados, empleando la escala de Likert, donde 1 corresponde a totalmente en desacuerdo y 5 a totalmente de acuerdo.

Para validar el contenido de la propuesta, se seleccionó al Ing. Leonardo Saá, actual Director Administrativo de la EMAPA-I, siendo el funcionario indicado para validar dicha propuesta, pues cumple con las características mencionadas anteriormente, cuenta con una experiencia de 20 años como Director Administrativo en empresas del sector público y privado, conoce la gestión de inventarios y auditorías financieras en el control de la administración de activos, además tiene conocimientos claros sobre la legislación aplicada a la temática de estudio y es el responsable de aprobar y poner en marcha el presente Manual de Procedimientos.

Es así como en la tabla 2 se presenta los resultados de la encuesta realizada al mencionado funcionario de la EMAPA-I.



Tabla 2*Modelo de encuesta de validación aplicada al proyecto*

ENCUESTA PARA LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA					
Aspectos que evaluarse:	Total Desacuerdo				Total Acuerdo
Factibilidad técnica:	1	2	3	4	5
Infraestructura tecnológica: La EMAPA-I cuenta con la capacidad de integración con otros sistemas, como software de gestión de inventarios u otros procesos relacionados.			X		
Seguridad de la información: El diseño del manual garantiza la seguridad de la información de los activos e inventarios de la entidad, evitando posibles fugas o pérdidas de datos.					X
El manual de procedimientos cuenta con flujogramas y actividades claras y detalladas para cada procedimiento técnico.					X
Factibilidad operativa:					
Personal capacitado: El personal de la unidad tiene el conocimiento y la formación necesaria para seguir los procedimientos establecidos en el manual de manera eficiente.					X



Actualización y mantenimiento: Considera la capacidad de la entidad para mantener actualizado el manual de procedimientos, realizando revisiones periódicas y actualizaciones necesarias.					X
Factibilidad económica:					
El costo del manual de procedimientos se puede incluir en el Plan Operativo Anual.				X	
La implementación del Manual brinda beneficios a la empresa.					X
Los procedimientos para implementar garantizan que los costos se mantengan dentro del presupuesto establecido.				X	
Las estrategias propuestas pueden optimizar los recursos económicos utilizados en la elaboración y actualización del manual de procedimientos.					X
Viabilidad					
La empresa cuenta con las condiciones adecuadas para implementar el Manual.					X
La empresa dispone de los recursos para implementar el Manual de procedimientos				X	



CONCLUSIONES

El presente proyecto de investigación ha permitido establecer las siguientes conclusiones:

Cada procedimiento que forma parte del manual permite establecer las actividades de manera clara e inequívoca para cada proceso en la gestión de bienes, no solo a los empleados de la unidad de activos sino a todo el personal de la empresa, evitando duplicidad de funciones y responsabilidades, así como la pérdida de los bienes.

La estructura de la Unidad de activos fijos con funciones legalmente establecidas, asignadas y comunicadas mediante la acción de personal representa una parte importante en la empresa, pues se considera un elemento muy valioso para que el manual funcione, ya que el talento humano es el encargado de ejecutar con lo establecido en dicho documento.

Al aplicar el constructo teórico basado en la ISO 9001:2015 hace que el manual de procedimientos tenga un enfoque por procesos asegurando que todo el trabajo que realiza la unidad de Control de Activos sea sistemático y estandarizado desde la identificación del bien hasta su disposición final.

Los conocimientos impartidos a la unidad de Control de Activos a través del manual, ha permitido mejorar el control de bienes e inventarios de la empresa mediante la verificación de la Actas de Entrega y Recepción de Activo Fijo, así como las asignaciones de los bienes que se han realizado conforme a lo indicado.



RECOMENDACIONES

Es importante dar seguimiento a la implementación del manual de control interno propuesto, con la finalidad de que este proyecto constituya un valor agregado y de soporte a esta Unidad, cumpliendo las normas, políticas y procedimientos establecidos en el mismo.

Implementar talleres de capacitación recurrentes a los empleados que intervienen en cada proceso del manual de control interno para mejorar la confiabilidad y mitigar el nivel de riesgo operativo en los procesos.

Promover una mayor cooperación y comunicación entre las autoridades para que la toma de decisiones sea respaldada y de cumplimiento estricto, por todos los custodios de los bienes que sea un proceso más efectivo donde puedan regular la protección de los bienes de propiedad de la empresa.

Deberían adoptarse mecanismos más eficientes de sanción al incumplimiento del manual de procedimiento y todas disposiciones emitidas para el control adecuado de los bienes de acuerdo con lo que establece los manuales y demás reglamentación vigente.

Considero importante incorporar nuevos sistemas informáticos, uso de tecnologías emergentes, como inteligencia artificial, pueden brindar nuevas oportunidades para analizar datos y generar resultados significativos.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aparicio P., Onieva, L., Muñuzuri, J. y Ramos C., (2022). Modelo de gestión de activos para empresas de infraestructuras hídricas. *DyO*, 77(4), 22-30. <https://doi.org/10.37610/dyo.v77i0.621>
- Arenas Ramírez, D. V. (2023). Propuesta de estandarización del proceso de levantamiento y gestión de activos en la empresa SODEXO S.A.S. [Tesis de Ingeniería, Universidad de Antioquia]. Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>
- Ávila, H. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica? *Didasc@lia:D&E*. 5(1), 62-79.
- Barandica, O. & Manotas, D. (2022). Gestión de Activos y Pasivos: Un análisis bibliométrico y modelación de temas. *Ciencia y Tecnología*, 18(1), 1-23. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.8242>
- Benavidez, V., Segarra, F., Colina-morales, E., y Arcentales-Carrion, R. (2019). Levantamiento de procesos como base para la aplicación de sistemas de costeo basado en actividades en empresas de ensamblaje. *Revista Economía y Política* 15(30), 40-71. <https://doi.org/10.25097/rep.n30.2019.03>
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación*. (3ra ed.). Pearson.
- Cherrez, N., Maza, E., & Pacheco, M. (2021). Diseño de flujogramas en el sector Cooperativo - Economía Popular y Solidaria para la mejora de procesos. *Polo del Conocimiento*, 6(9), 1-23. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i9.3126>
- Constitución de la República de Ecuador. (2008, 20 de octubre). Registro Oficial 449.



- Díaz, G.A., & Salazar, D.A. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. *Podium*, 39(7), 19–36. doi:10.31095/podium.2021.39.
- Garrido, I., Cejas, M. (2017). La gestión de inventario como factor estratégico en la administración de empresas. *NEGOTIUM*. 1(37), 109-129. Recuperado en línea de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78252811007.pdf>
- Guevara, C., Tarapuez, E. & Parra, R. (2020). Principios de Gestión de la Calidad en empresas de servicios de mantenimiento eléctrico en el sector petrolero. *Redalyc*, 25(89), 243-256. Recuperado en línea de <https://www.redalyc.org/journal/290/29062641017/>
- González, A. M. del C., Arellano, L. E. V., & García, J. M. R. (2021). La Observación en el Estudio de las Organizaciones. *Ludomedia*, 5(1), 71-82. <https://doi.org/10.36367/ntqr.5.2021>
- González, A. M. del C., Sánchez, M. R., López, S. A., & López, S. G. L. (2022). La entrevista cualitativa como técnica de investigación en el estudio de las organizaciones. *New trends in qualitative research*, 14(e571), 1-12. <https://doi.org/10.36367/ntqr.14.2022.e571>
- González, M., José, J. & Rodríguez, M. (2018). *Manual práctico de planeación estratégica*. Díaz de Santos. <http://www.editdiazdesantos.com>
- Gorotiza, G. L., & Romero, E. M. (2021), El sistema de gestión de calidad con ISO 9001:2015 como estrategia para el mejoramiento de los procesos de la Comercializadora ITM. *Polo del Conocimiento*, 6(4), 270-294. doi: 10.23857/pc.v6i4.256.
- Hernández, R. & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta ed.). Mc Graw Hill.
- Ibañez, V. (2019). Riesgos, certificaciones y auditorías en el ámbito industrial. *Universitat Jaume I*(142), 1-19. doi:10.6035/Sapientia142



Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado de 2017. Suplemento del Registro Oficial Nro. 595. Última reforma segundo suplemento del Registro Oficial 31,7-VII-2017.

López, P. (2016). *Herramientas para la mejora de la calidad*. FC Editorial.

Loyola, F., Cisneros, D., y Ormaza, J. (2020). Control y contabilización de activos fijos y su incidencia en la toma de decisiones administrativas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 5(4), 443-472. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i4.966>

Martínez, D. (2018). Gestión de la Calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*, 16(8), 179-195. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2018v16n28.2130>

Ortega, E. & Sánchez, J. (2017). Estrategia y calidad en empresas colombiana de servicio. *Venezolana de Gerencia*, 22(80), 593-609.

Navarrete, A. (2019). Descripción y análisis de la estructura organizacional del CUM. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Recuperado en línea de: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/03/estructura-organizacional-cum.html>

Pereda Lévano, F. P. (2021). El Sistema de Gestión de la Calidad y su Influencia en la Gestión por Procesos de la Administración Pública. *Gestión En El Tercer Milenio*, 24(48), 153–159. <https://doi.org/10.15381/gtm.v24i48.21828>

Pimienta, J. (2017). *Metodología de la investigación* (3a. Ed.). Pearson Educación.

Reyna, P. (2021). *Análisis e importancia del diagrama de flujo en el desarrollo de programas informáticos* [Tesis de ingeniería, Universidad Peruana de Ciencias e Informática]. Repositorio Institucional DSpace.



- Rodriguez, M., Y Pérez, F. (2018). Perfeccionamiento de la gestión por procesos en una universidad. *SCIELO*, 22(2),192 -213. Recuperado en línea de https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082018000200006
- Rosales, D., Delgado, M., Navarro, A., Sosa, C., Pérez, M. & López, J. (2023). Manual de procedimientos del sistema de gestión de la calidad por procesos en una universidad. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 7(1), 2-22. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7633810>.
- Solano, K.G., Tierra, J.C., Orozco, A.J. & Vicuña, J.S. (2020). Manual de procedimientos de control interno para departamentos contables en federaciones deportivas región sierra ecuatoriana, caso de estudio. *ESPACIOS*, 41(14), 13-17. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n14/a20v41n14p13.pdf>
- Tenorio, J., Tovar, G., & Almeida, O. (2019). Los manuales de procedimientos como base sólida de un emprendimiento. *Universidad y Sociedad*, 4(1), 194-210. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Valenzuela, C., Benalcázar, G. & Delgado, Z. (2024). Gestión de inventarios en organizaciones de emprendimiento: Una aproximación teórica. *PROHOMINUM*, 6(2), 1-12. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0242>
- Vásquez, W. (2023). *Propuesta del ciclo de Deming para aumentar la productividad en la empresa WINKEL E.I.R.L., Trujillo 2023*. [Tesis para optar el título profesional de Ingeniero Industrial]. Universidad Privada del Norte.



Vivanco, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(3), 247-252. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

Zambrano, A. & Murillo, M. (2020). Gestión de activos fijos en instituciones de educación superior. *Dialnet*, 5(3), 354-373. DOI: 10.23857/pc.v5i3.1338

Zayas, I. (2022). La mejora continua: Elemento de competitividad empresarial. *Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 9(17), 1-19. Recuperado de <https://www.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/253/488>



La Universidad para todos

