



**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ**

**Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio  
Carrera de Gestión de la Información Gerencial**

**TRABAJO DE UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

**Previo a la obtención del título de:**

**Licenciada en Gestión de la Información Gerencial**

**TEMA:**

**Diagnóstico del proceso de pago del departamento Financiero de la Empresa Pública de  
Producción y Desarrollo Estratégico de la ULEAM, 2023 (Estudio de Caso).**

**AUTORA:**

**Alisson Ivanova Villafuerte Bravo**

**MANTA-ECUADOR**

**2024**

**Tema:**

Diagnóstico del proceso de pago del departamento Financiero de la Empresa Pública de  
Producción y Desarrollo Estratégico de la ULEAM, 2023 (Estudio de Caso).

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1 Página 1 de 1

## CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría del estudiante **Villafuerte Bravo Alisson Ivanova**, legalmente matriculado/a en la carrera de Gestión de la Información Gerencial, período académico 2024-2025, cumpliendo el total de 240 horas, cuyo tema del proyecto es "Diagnóstico del proceso de pago del departamento Financiero de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la ULEAM, 2023" (Estudio de Caso).

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 1 de agosto del 2024

Lo certifico,

  
**Econ. Mario Roberto Arauz Chávez**  
 Docente Tutor

## AUTORÍA

Yo, Alisson Ivanova Villafuerte Bravo, identificada con cédula de ciudadanía 131472618-1 de la ciudad de Manta estudiante de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, en la carrera de Gestión de Información Gerencial, por medio del presente documento declaro bajo juramento que el estudio de caso titulado “Diagnóstico del proceso de pago del departamento Financiero de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la ULEAM” es de exclusiva autoría.

Declaro que todas las fuentes consultadas y citadas en este trabajo, incluyendo los autores y teorías que fundamentan mi análisis, han sido debidamente referenciadas conforme a las normas académicas. Cualquier contenido o idea de terceros ha sido citado y reconocido conforme a los derechos de autor aplicables. Asumo plena responsabilidad por el contenido de este trabajo y autorizo su uso para fines académicos, siempre y cuando se respete mi autoría.

Manta, 16 de agosto del 2024



Villafuerte Bravo Alisson Ivanova

CI: 1314726181

## Dedicatoria

Este trabajo se lo dedico en primer lugar a Dios por darme sabiduría, salud y por permitirme cumplir este objetivo, lo cual me ayudará mucho en mi futuro y seguir cumpliendo mis sueños.

Especialmente a mi madre, Flerida Lorena Bravo Mendoza, quien siempre ha estado a mi lado en las buenas y en las malas, y sabe lo difícil que ha sido llegar hasta aquí, que ha sido como padre y madre para mis hermanos y para mí y siempre hace hasta lo imposible por vernos bien, y que quiero que sepa que estoy orgullosa de que sea mi mamá.

A mi padre, Héctor Oswaldo Villafuerte Gómez que, a pesar de las adversidades, ha tratado de apoyarme y ayudarme a salir adelante y que sé que siempre está orgulloso de mi al igual que yo de él, que es una persona fuerte y valiente, y me siento feliz de que sea mi papá.

A mis hermanos, Shaina Villafuerte y Giuseppe Villafuerte que muchas veces me ayudaron en la realización de deberes y actividades pendientes, aunque estemos lejos, saben que los quiero y que forman parte de este esfuerzo que he logrado hasta ahora. Estoy segura de que podremos cumplir nuestros sueños y objetivos.

También, quiero dedicarle este trabajo a Luis Eduardo Párraga Maridueña, que fue un apoyo incondicional en las buenas y en las malas durante todos estos años de carrera. Su presencia en mi vida y sus esfuerzos para que siempre estuviera y me sintiera mejor han sido invaluable y sabe que estaré toda la vida agradecida por lo que hizo por mí.

**Alisson Ivanova Villafuerte Bravo**

## **Agradecimiento**

Para empezar, agradezco a Dios por permitirme cumplir mi sueño de ser profesional, por darme la fuerza para no rendirme y guiarme por el mejor camino.

También agradezco a la prestigiosa Universidad Laica “Eloy Alfaro de Manabí” por permitirme ingresar a la carrera de Gestión de la Información Gerencial y brindarme la oportunidad de demostrar mis capacidades, culminando exitosamente mis estudios y a los todos los docentes que proporcionaron buenas enseñanzas y ayudaron a que todo esto se pueda cumplir.

Estoy profundamente agradecida con todas las personas en especial a mi familia, por ambas partes mamá y papá por las cuales siempre encontré apoyo en todos los ámbitos y que valoro todo lo que hacen.

Le agradezco a mis amistades, Lady Posligua, Aldo Cárdenas, Farit Intriago, que hicieron de estos años más emocionantes llenos de risas, que son amistades sinceras de las cuales se puede obtener apoyo y divertidos consejos, que pertenecerán en mi corazón y mente.

**Alisson Ivanova Villafuerte Bravo**

## Índice

Tema: .....	2
Dedicatoria.....	5
Agradecimiento.....	6
Índice.....	7
Introducción .....	10
Antecedentes Investigativos.....	11
Definición del caso de estudio .....	13
Justificación .....	15
Objetivos .....	17
Objetivo General .....	17
Objetivo Específico .....	17
Marco Conceptual.....	17
Sistemas de información .....	17
<i>Componentes de un sistema de información .....</i>	<i>18</i>
Diagnóstico situacional .....	19
<i>Definición de Diagnóstico .....</i>	<i>19</i>
<i>Evaluación del diagnóstico .....</i>	<i>20</i>
<i>Análisis FODA.....</i>	<i>21</i>
<i>Auditoría del diagnóstico .....</i>	<i>21</i>

Procesos de pago definición.....	21
<i>Representación de un proceso</i> .....	22
<i>Características que debe cumplir un proceso para que sea de calidad</i> .....	22
Manual de procesos definición.....	23
<i>Conformación de un manual de procesos y sus características</i> .....	24
Calidad de procesos.....	24
Control interno .....	25
Auditoría.....	26
Mejora continua.....	26
Marco Metodológico.....	27
Resultados obtenidos .....	30
Análisis de resultados .....	44
Análisis de guía de observación .....	44
Análisis de la entrevista.....	45
<i>Triangulación de la información</i> .....	50
Conclusión .....	57
Recomendación.....	58
Referencias.....	60
Anexos .....	66
Anexo 1 Propuesta de solución .....	66

<i>Tema</i> .....	66
<i>Definición</i> .....	66
<i>Justificación</i> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<i>Objetivo general</i> .....	66
<i>Objetivo específico</i> .....	66
<i>Recursos Necesarios</i> .....	67
<i>Meta que se logra alcanzar</i> .....	67
<i>Conclusión</i> .....	67
<i>Diagrama de flujo propuesto</i> .....	68
<i>Anexo 2. Formato de entrevista aplicado a los trabajadores del departamento financiero....</i>	69
<i>Anexo 3. Ficha de observación aplicada al departamento financiero con respecto a los componentes de información.....</i>	71
<i>Anexo 4. Fotografías de las entrevistas aplicadas a los trabajadores del departamento financiero.....</i>	75

## Introducción

El presente trabajo de investigación se enfoca en el diagnóstico del proceso de pago del Departamento Financiero de la Empresa Pública y Desarrollo Estratégico de la ULEAM, este tema es importante, dado que el proceso de pago es una parte esencial en la gestión financiera de cualquier organización, influyendo directamente en su operatividad y en la relación con proveedores y empleados, la eficiencia en este proceso no solo asegura el cumplimiento de obligaciones financieras, sino que también contribuye a la sostenibilidad y reputación de la empresa.

El interés por realizar esta investigación se basa en la identificación de ineficiencias y problemas recurrentes en el proceso de pago actual que pueden afectar la efectividad del departamento financiero, al identificar estos problemas se busca no solo mejorar la gestión interna, sino también optimizar el uso de recursos y garantizar una mayor satisfacción entre los que están involucrados en el proceso.

Por lo tanto, la finalidad de este estudio es hacer un análisis del proceso de pago, con el objetivo de formular recomendaciones que permitan su optimización; los objetivos específicos incluyen la “definición conceptual de las variables diagnóstico y proceso de pago en un sistema de información”, “caracterizar los componentes del sistema de información del proceso de y pago” y presentar una “propuesta de mejora del proceso de pago del departamento financiero”.

En cuanto a la metodología, se adoptará un enfoque cualitativo que combinará la observación directa y las entrevistas semiestructuradas con el personal del departamento financiero y la revisión de documentación relevante, esta metodología permitirá obtener una comprensión profunda del proceso de pago.

Cabe recalcar que la estructura del trabajo se organizará en varias secciones, comenzando con la introducción, seguida de un marco teórico, también se presentarán los resultados obtenidos a partir de la investigación, que incluirán un análisis de las deficiencias identificadas, finalmente se ofrecerán recomendaciones concretas para mejorar el proceso de pago, así como conclusiones que resuman los hallazgos más relevantes.

También, los resultados de esta investigación se espera que proporcionen una visión clara de las áreas que requieren atención y mejora, así como en el manual de proceso de pago que carece de un flujograma, esto no solo beneficiará a la organización en términos de eficiencia, sino que también contribuirá a un ambiente de trabajo más colaborativo y se podrán observar mejoras y buenos rendimientos.

### **Antecedentes Investigativos**

Se han realizado investigaciones que han generado resultados significativos y beneficiosos, los cuales aportarán de manera relevante a este estudio de caso en relación con el tema propuesto.

En la ciudad de Bogotá- Colombia, el autor Lozano (2019) en su tesis titulada, “Desarrollo de procesos contables en el Área de Finanzas en la empresa Comando de Personal – Ejército Nacional” que tiene como objetivo general, “proponer mecanismos de mejora continua para el departamento de Contabilidad- Tesorería, para poder optimizar los procesos de procedimientos”.

En resumen, esta investigación ofrece una valiosa perspectiva sobre el progreso de los procesos contables en el Área de Finanzas de la empresa Comando Personal - Ejército Nacional, destacando la relevancia de la técnica de investigación en este análisis. Asimismo, se presentan

recomendaciones y sugerencias destinadas a potenciar las competencias profesionales de los colaboradores y a optimizar los procesos y técnicas empleados en el área de tesorería. Este estudio no solo subraya la importancia del enfoque investigativo, sino que también proporciona vías concretas para fortalecer y mejorar las prácticas financieras dentro de la organización.

En la ciudad de Riobamba, Ecuador, la autora Urquiza (2018).en su tesis titulada "Evaluación del Control Previo al Proceso de Ejecución de Pagos en el Departamento Financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba, Durante El Periodo 2016", tiene como objetivo general: "Evaluar el Control Previo del Proceso de Pagos en el Departamento Financiero del GADMR, midiendo el cumplimiento de normas, tiempos y requisitos establecidos para determinar los niveles de eficiencia y eficacia de los procesos de pagos del GADMR periodo 2016".

Por otro lado, el autor justifica la importancia de este estudio en la necesidad de mejorar la eficiencia y eficacia del control previo al proceso de ejecución de pagos, lo cual permitirá una gestión más efectiva de los recursos públicos. En esta tesis la autora concluyó que por el uso de varias herramientas y técnicas se pudo prescribir que existe una deficiencia del personal al momento de revisar los procesos lo cual ocasiona un retraso, por otro lado, recomienda que es necesario un manual de procedimientos, el cual no ocasionará pérdida de tiempo y documentación al momento de ser revisados. En su marco teórico definió cada uno de los conceptos para la ejecución de los pagos el cual le ayudó a conocer más el problema que conlleva su investigación.

En cambio, en la provincia de Manabí, Jipijapa, la autora Chiquito (2020), en su proyecto de investigación "Modelo de Gestión por Procesos y su incidencia en las normas y reglamentos aplicables en la Dirección de Gestión Financiera del Gobierno Autónomo

Descentralizado Municipal del cantón Santa Ana, Provincia de Manabí", cuyo objetivo general es: "Fortalecer el proceso administrativo en la Dirección de Gestión Financiera del GAD de Santa Ana para el mejoramiento de los servicios municipales en el marco del modelo de Gestión por Procesos durante el periodo de mayo 2019 a mayo 2020"

Por lo tanto, como resultado en este proyecto la autora sostiene que dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal se evidencia el cumplimiento de los procesos administrativos, los cuales son llevados a cabo de manera oportuna, eficiente y efectiva. Además, la autora confirma que el control interno es, de hecho, aplicable en el ámbito, lo que facilita el desarrollo fluido de los procesos administrativos. También destaca que los trabajadores no solo poseen conocimientos, sino que comprenden los términos y conceptos presentados en esta investigación, lo que contribuye positivamente a la ejecución exitosa de las actividades administrativas.

Como conclusión esta autora manifiesta que la empresa carece de una ejecución ágil en sus procesos financieros y que no ha experimentado mejoras significativas en los procedimientos de su capacidad operativa por parte del departamento financiero, esta falta de eficiencia contribuye a la acumulación de documentos, generando un impacto negativo en la agilidad y eficiencia de los resultados empresariales.

### **Definición del caso de estudio**

La Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico EP-ULEAM, ha sido creada el 26 de junio de 2013, mediante resoluciones expedida por el honorable Consejo Universitario de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, se dedica impulsar actividades tales como capacitación, investigación y asesorías, en correspondencia con las necesidades de la sociedad, al enseñar y desarrollar conocimiento y habilidades con una concepción ética y profesional. Ha

tenido un impacto positivo y significativo en sus actividades, cumpliendo con éxito su objetivo establecido para el año 2021, que consiste principalmente en ofrecer servicios de excelencia en las áreas mencionadas. Este logro se ha materializado gracias a la labor de un equipo profesional, multidisciplinario y altamente dinámico, que contribuye de manera efectiva a la gestión organizacional.

Por consiguiente, la empresa EP ULEAM tiene como misión “Brindar servicios de excelencia en el ámbito de consultorías, asesorías, ejecución y/o administración en proyectos de producción, capacitación, investigación, inversión y demás afines a la ULEAM, con la participación de personal altamente capacitado para contribuir al desarrollo multidisciplinario del país; todo esto, sujeto a la Ley Orgánica de Empresa Públicas”, y como visión “Ser reconocidos como la empresa pública universitaria líder en brindar servicios de investigación, capacitación, consultoría y producción de calidad por su gestión eficaz, eficiente y proactiva en el Ecuador.” (EP ULEAM, 2012).

El propósito de mejorar los procesos financieros del departamento de Finanzas, se da por motivos de la identificación de la ineficiencia y demora en los procesos de pago, y esto afecta negativamente en la empresa en especial al departamento financiero, dado que un proceso de pago ineficaz puede dar lugar a retrasos en las transacciones, insatisfacción de proveedores y empleados, y en última instancia, afectar la sostenibilidad financiera de la empresa.

El contexto específico de la ULEAM y su empresa pública de producción y desarrollo estratégico demanda una cierta complejidad al caso de estudio, por lo que las empresas públicas a menudo tienen características y requisitos particulares las cuales no permiten ingresar a la información fácilmente, por la seguridad de información y de que sea filtrada.

Por ende, se formulan 3 preguntas del problema, que tiene como finalidad dar respuesta y dar una solución pertinente para el problema que se está presenciando actualmente.

¿En qué puede ayudar la realización de un diagnóstico en el proceso de pago del departamento Financiero de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la ULEAM, 2023?

Posteriormente, a esta problemática se definen las interrogantes que permitirán identificar a detalle los inconvenientes que se investigarán:

1. ¿Qué asumimos conceptualmente como diagnóstico y como proceso de pago en un sistema de información?
2. ¿Cómo se caracterizan los componentes de información en el proceso de pago del departamento financiero de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la ULEAM?
3. ¿Qué propuesta específica se puede formular para mejorar el proceso de pago del departamento financiero de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la ULEAM?.

### **Justificación**

En el presente estudio de caso se centra en el diagnóstico del proceso de pago del departamento Financiero de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la ULEAM, 2023, en la ciudad de Manta, con el fin de obtener resultados más rápidos eficientes y eficaces en sus procesos, lo cual a los trabajadores de esta empresa y exclusivamente de esta área tendrán más conocimiento de muchos temas que les puede servir para la solución de los problemas que se están presentando en la Empresa.

Por lo tanto, el objetivo principal de este estudio es diagnosticar el proceso de pago en el Departamento de Finanzas de la empresa EP ULEAM, el resultado que se espera obtener en este estudio de caso es la mejora de los procesos financieros y un mayor rendimiento de los trabajadores de la empresa, y así lograr que la empresa tenga mayor resultado en sus objetivos y propósitos.

Además, el porqué de este estudio radica en la acumulación de quejas por parte del personal del departamento financiero y los proveedores, que han señalado retrasos y errores en el proceso de pago, estos inconvenientes no solo afectan la relación con los proveedores, sino que también pueden perjudicar a la imagen de la empresa como entidad pública, por lo cual es importante realizar un diagnóstico que permita identificar las causas de estos problemas y proponer soluciones.

Es importante mencionar que se hace este estudio para que la empresa EP ULEAM pueda obtener mejoras en su gestión financiera y, en consecuencia, su capacidad para cumplir con sus objetivos estratégicos, al abordar las ineficiencias en el proceso de pago, se espera no solo mejorar la satisfacción de los proveedores y empleados, sino también contribuir a una mejor utilización de los recursos públicos.

Cabe destacar que, la relevancia de este estudio se manifiesta en su impacto social, dado que una gestión financiera eficiente no solo beneficiara a la empresa, sino que también tiene efecto positivo en la comunidad a la que sirve, al garantizar que los proveedores reciban sus pagos de manera puntual, se fomenta la confianza y colaboración lo que se podría convertir en un mejor servicio.

## Objetivos

### Objetivo General

Realizar un diagnóstico del proceso de pago del departamento Financiero de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la ULEAM, 2023.

### Objetivo Específico

- Definir conceptualmente lo que es diagnóstico y proceso de pago en un sistema de información.
- Caracterizar los componentes del sistema de información del proceso de pago del departamento financiero de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la ULEAM.
- Presentar propuesta de mejora del proceso de pago del departamento financiero de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la ULEAM.

## Marco Conceptual

### Sistemas de información

Amadeu (2019) menciona que, “Un sistema de información se compone de personas, procedimientos, datos y recursos. En conjunto, estos elementos se tienen que considerar como un proceso que tiene por objetivo tratar y administrar la información, así mismo, el sistema de información”. Esto quiere decir que, estos sistemas se han considerados como sistemas sociales por lo que están en gran medida integrados en los objetivos, valores, creencias de individuos y grupos, dado que tiene como objetivo administrar la información.

Podemos plantear la definición técnica de un sistema de información como un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan (o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar los procesos de toma de decisiones y de control en

una organización. Además de apoyar la toma de decisiones, la coordinación y el control, los sistemas de información también pueden ayudar a los gerentes y trabajadores del conocimiento a analizar problemas, visualizar temas complejos y crear nuevos productos. (Laudon et al, 2012, pp. 15-18).

### ***Componentes de un sistema de información***

Un sistema de información se compone de varios componentes importantes los cuales son:

1. **Hardware.** Los dispositivos físicos que componen un sistema de información, como las computadoras, servidores, dispositivos de almacenamiento, etc.
2. **Software.** Los programas y aplicaciones que permiten que el hardware procese datos y genere información útil.
3. **Datos.** Los elementos que se procesan para obtener información significativa. Incluye bases de datos y almacenes de datos.
4. **Personas.** Los individuos que utilizan el sistema de información, desde los usuarios finales hasta los administradores y técnicos.
5. **Procesos.** Los procedimientos y reglas que rigen la operación y el uso del sistema de información.
6. **Redes.** Los sistemas de comunicación que conectan los diferentes componentes y permiten el intercambio de datos e información. (Laudon et al, 2012, pp. 15-18).

Por consiguiente, al momento de entender estos componentes, las empresas pueden diseñar y gestionar sus sistemas de información de manera eficaz, en este caso asegurándose de

tener un adecuado hardware y un software actualizado para que se procesen de mejor manera los datos, genere información útil y una mejor eficiencia operativa. Además, es importante capacitar a las personas adecuadamente y aplicar o establecer procesos claros y de este modo garantizar que el sistema de información sea manejado y utilizado de manera óptima.

### **Diagnóstico situacional**

Consiste en identificar, describir y analizar la situación actual de la organización o del proceso, teniendo en cuenta los objetivos y metas que se desean lograr en un tiempo y lugar específico (Aguirre, 2011).

El diagnóstico situacional es un proceso metodológico de evaluación que combina análisis y síntesis para caracterizar, medir y explicar una situación específica, este proceso se basa en la recolección de datos claves que facilitan la identificación y priorización de las necesidades y problemas existentes, así como la recolección entre ellos (García et al., 2022).

En otras palabras, el diagnóstico situacional tiene como objetivo fundamental proporcionar una comprensión detallada y exhaustiva de la situación actual que atraviesa la empresa permite identificar áreas específicas que requieren mejoras y elaborar estrategias precisas y eficaces para lograr los objetivos establecidos y cumplir con la misión organizacional de manera efectiva.

### ***Definición de Diagnóstico***

El diagnóstico es una evaluación inicial esencial al momento de planificar, implica recolectar datos e información relevante y organizarla, interpretarla y extraer conclusiones que permitan identificar problemas y proponer soluciones. Este proceso se enfoca en analizar un

sistema para entender su funcionamiento y, con base en ellos, proponer cambios efectivos. (Rodríguez, 2007)

El diagnóstico forma parte de un proceso preventivo y estrategia, actúa como una herramienta analítica que transforma una empresa llena de incertidumbre en una de conocimientos enriquecedores, a su vez, permite obtener una comprensión clara y detallada que facilite la toma de decisiones, es decir, es un proceso de evaluación de la empresa que mediante indicadores permite medir sus aspectos cruciales (Braidot et al., 2007).

### ***Evaluación del diagnóstico***

La evaluación del diagnóstico es un proceso utilizado para identificar, analizar y comprender los inconvenientes y oportunidades dentro de una organización, por medio de la recolección de información sobre el estado inicial, en términos de conocimiento y habilidades necesarias para comenzar con éxito nuevos comienzos y aprendizajes (Avolio et al, 2006).

La evaluación diagnóstica se lleva a cabo con el propósito de investigar el estado actual de lo que se desea evaluar, es decir, por medio de este proceso se proporciona información relevante sobre el punto inicial que servirá de base para implementar mejoras, a su vez, tiene características principales las cuales son:

- Se realiza la evaluación diagnóstica al inicio del proceso para tener una mejor perspectiva del estado inicial, con la finalidad de analizar y valorar las debilidades y oportunidades porque sirve al momento de tomar decisiones.
- Define los componentes esenciales de lo evaluado, su magnitud, alcance y provee información que permita al evaluador hacer inferencias sobre la causa y efecto relacionados con la situación a resolver (López et al., 2022).

### ***Análisis FODA***

Chiguano (2018) indica que, el análisis FODA es considerada una herramienta necesaria en las empresas y sus planificaciones, organizaciones e incluso países, ya que se orienta a la elaboración de estrategias que llevan al camino más efectivo para cumplir los objetivos.

Sánchez (2020) menciona que, aunque sea clave esencial esta herramienta para las empresas, puede ser usada tanto por cualquier departamento de la empresa, como también por los encargados de algún proyecto, asociaciones sectoriales, gobernantes del país y también por particulares ante situaciones diferentes.

### ***Auditoría del diagnóstico***

(Cochancela & Moreira, 2016) mencionan que se basa en la intuición del auditor, desarrollada gracias a las experiencias y perspectivas en las organizaciones para poder brindar una determinada planificación, permitiendo así identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades con el fin de mejorar las estrategias.

La Global Systems Management (2024) menciona que la auditoría de diagnóstico identifica los elementos de gestión implementados en la organización los cuales son esenciales para el cumplimiento de requisitos internos, normativos y regulatorios de la organización.

### **Procesos de pago definición**

El proceso de pago es el conjunto de pasos y procedimientos que se llevan a cabo para transferir dinero de una entidad a otra a cambio de bienes, servicios, a su vez, son transacciones monetarias realizadas a través de medios electrónicos. Este proceso se realiza por lo general por tesorería para reducir las obligaciones salariales por la entidad (Bonilla, 2019).

El proceso de pago consiste en una secuencia de pasos destinada a saldar las obligaciones con proveedores, satisfaciendo los intereses del acreedor y liberando al deudor, así mismo, los medios de pago son instrumentos de financieros, comerciales y legales que agilizan las transacciones entre la organización y sus empleados, asegurando el intercambio de dinero y cumpliendo con la ley (Encalada, 2014).

### ***Representación de un proceso***

Una manera de representar un proceso es por medio de un mapa de procesos, el cual es una representación gráfica que permite la visualización de los procesos existentes dentro de una organización y la interrelación entre ellos. Así mismo, brinda una visión global de los procesos, además, es importante que se describen los grupos de actividades que engloban las tareas que se realizan (Universidad de Cantabria ,2019).

Los procesos pueden ser presentados en un diagrama de flujo y el mapa de procesos, el primero permite representar un proceso o una fase del mismo, el cual se compone de una serie de actividades y se define gráficamente a través de símbolos y flechas conectando o relacionando unas actividades con otras, el mismo debe de contar con componentes como recursos, controles, autoridad y responsabilidad (Coello, 2013).

### ***Características que debe cumplir un proceso para que sea de calidad***

Según (ISO 9001:2000, como se citó en Universidad de Sevilla, 2023) hace énfasis en la calidad enfocada en los procesos señalando que para que una organización sea eficiente y eficaz debe de agrupar sus tareas y actividades en procesos, los mismos actualmente son considerados como elementos esenciales, siendo necesario que sean gestionados y mejorados de manera continua.

Las características para que un proceso sea de calidad según Asturias Corporación

Universitaria (2018) son las siguientes:

- Definibles. Escritos y documentados, tener establecidos sus procedimientos, requisitos, indicadores y mediciones.
- Repetibles. Poder repetirse en los mismos términos y condiciones, además deben ser comunicados para su entendimiento y seguimiento por el personal encargado de la realización y mejora
- Predecibles. Alcanzar los resultados esperados y objetivos definidos, realizando el seguimiento y control de las actividades para asegurar su estabilidad.

### **Manual de procesos definición**

Un manual de proceso es crucial en una organización porque detalla los procedimientos de manera estandarizada, lo que no solo mejora las actividades, sino que también evita la repetición innecesaria y mejora el uso de recursos. Estos manuales incluyen información sobre cómo realizar cada paso del proceso en específico hasta llegar a una conclusión relevante (Egas, 2020).

Un manual de procesos es el documento que detalla todos sus componentes de manera exacta, incluyendo el propósito de manual, la razón de su creación, su ámbito de aplicación, diagrama o flujo, los responsables y las entradas y salidas del proceso, a su vez pueden incluir diversos aspectos como política y normativa y ser utilizado para garantizar la calidad de las actividades de la organización (Vásquez, 2010).

### ***Conformación de un manual de procesos y sus características***

El manual de procesos se conforma desde el tipo de mega y macroproceso, objeto, alcance, límites, políticas, consideraciones de actualización, esquema general del macroproceso, responsables, marco legal, entradas verificables, proceso descriptivo, salidas verificables, consideraciones adicionales, diagrama de flujo, registros de información del proceso, indicadores, estadísticas y anexos (Pacheco, 2023).

Para las autoras Alcívar & Macías (2022) la estructura de un manual de procesos se compone de los siguientes elementos: carátula, índice, objetivo, alcance, términos y definiciones del proceso, descripción del proceso, procedimientos, diagrama de flujo, responsabilidad, políticas, glosario de términos y anexos.

Las principales características del manual de procesos son: Satisfacer las necesidades reales de la institución; Contar con instrumentos apropiados de uso, manejo y conservación de procesos; Facilitar los trámites mediante una adecuada diagramación; Redacción breve, simplificada y comprensible; Facilitar su uso al cliente interno y externo; Ser flexible para cubrir diversas situaciones; Facilita revisión y actualizaciones continuas (Cadena, 2016).

### **Calidad de procesos**

La calidad se basa principalmente en procesos. Los resultados de calidad dependen de cómo se diseñen y desarrollen aquello en sus diferentes etapas, a medida que se avanza, revisa y evalúa el proceso, se determinan los resultados de calidad obtenidos (Mayo, 2010).

Por lo tanto, lo que el autor menciona en este texto es que, la calidad se basa principalmente en los procesos, la forma en que estos se diseñan y se lleven a cabo en todas sus

etapas para obtener un resultado, así como su condición general, determinará lo que es de calidad que se obtendrán a medida que se avance, revise y evalúe, se puede decir que es importante aplicar un sistema de gestión que se oriente a los procesos y por ende a la mejora continua.

Las organizaciones alcanzarán el liderazgo si son capaces de mantener procesos de alta calidad y se dedican continuamente a mejorar y alcanzar sus objetivos. Esto implica un enfoque constante en la satisfacción de sus clientes y en cumplir con las metas que se proponen, alineándose con su misión. Un sistema de gestión de calidad eficaz está compuesto por procesos interrelacionados, lo que significa que cada parte del proceso influye en las demás y, en conjunto, contribuyen al éxito y al liderazgo de la organización.

### **Control interno**

Según Rivas (2022), plantea que "El control interno no es un evento aislado, sino una serie de acciones que se realizan constantemente en el proceso de funcionamiento y actividad de la empresa" (p.341). Es decir, que el control interno se denomina un elemento importante y proceso continuo en la empresa, por lo que permite evaluar el grado de eficiencia y eficacia y su productividad para poder lograr los objetivos y metas en todas las áreas de la empresa.

Sin embargo, el control interno aplicado en las empresas puede ayudar a conocer la situación real de la empresa, por lo que, se lleva una planificación adecuada y es capaz de verificar que todo se cumpla de una mejor manera. Para poder identificar la situación actual de la empresa esta debe de cumplir con ciertas actividades los cuales son, medición, gestión y la planificación en relación con la efectividad y eficiencia de sus operaciones, lo cual también está la confiabilidad de los informes y su seguimiento de reglas y normas establecidas.

## **Auditoría**

La auditoría se refiere al proceso de revisión y evaluación destinado a confirmar el cumplimiento de los resultados esperados, se lleva a cabo desde el ámbito interno de la entidad, asegurando así que todas las operaciones y procedimiento se adhieran a lo establecido (Llumiguano et al., 2021).

La auditoría es un proceso crítico destinado para confirmar el cumplimiento de los resultados e identifica las debilidades, fortalezas, y oportunidades de mejora, la auditoría lleva una perspectiva desde la parte interna de la entidad, prioriza la importancia de la autoevaluación y la autorregulación en el proceso de asegurar los objetivos.

Es por ellos, la importancia de implementar la auditoría dentro de una institución, no solo para el cumplimiento de resultado, sino también para hacer una mejora continua e identificar de dónde surge el problema que se presenta, al realizar la auditoría, la organización no solo se somete a un escrutinio objetivo, sino también fortalece sus mecanismos internos de control y mejora para garantizar la transparencia y la eficacia en el logro de sus metas.

## **Mejora continua**

El ciclo “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar” (PHVA) se ha implementado en empresas de todo el mundo como un proceso de mejora continua, este enfoque se centra en la revisión constante para abordar problemas, reducir costos, racionalizar procesos y optimizar diversos factores clave (Llumiguano et al., 2021).

Este ciclo se presta como una herramienta clave para optimizar la eficiencia operativa y promover la adaptabilidad en un entorno empresarial más dinámico. Además, al proporcionar un marco estructurado, este ciclo se convierte en una herramienta esencial para fomentar la

eficiencia, la calidad y la innovación, contribuyendo de manera significativa a la búsqueda constante de la mejora continua en todas las facetas de la operación empresarial.

### **Marco Metodológico**

El presente trabajo utiliza un diseño *investigación- acción*, puesto que promueve la participación del personal del departamento financiero en la identificación de problemas, diseño e implementación de intervenciones. Se utiliza este diseño porque trata de resolver la problemática de la empresa y pretende lograr un cambio.

Por lo tanto, en este método de estudio de caso, adoptó un *enfoque cualitativo con alcance descriptivo*, es por ello que este enfoque facilitó la contextualización del tema y permitió profundizar en el estudio de los procesos de pago, también contribuyó significativamente a comprender a fondo las percepciones del personal del departamento financiero con respecto a este proceso.

Posteriormente, se implementaron también diversos métodos, entre ellos el *inductivo* y *deductivo*, dado que, son claves para abordar el razonamiento lógico y la construcción de argumentos válidos que nos permitan entrar al contexto que se busca. El método inductivo parte de lo específico a lo general a partir de observaciones particulares, por otro lado, el método deductivo avanza desde principios generales hacia conclusiones específicas.

Se utilizaron los métodos de *análisis* y *síntesis*, al aplicar estos métodos, se descompusieron y examinaron en detalle los datos a través del análisis, lo cual ayudó a comprender la complejidad del tema y así construirlo de manera más plena; por lo que, con respecto al tema central de este estudio de caso, con el análisis, se ayudó a conocer de manera

más puntual sus componentes y su índole de las variables aplicadas, y por parte de la síntesis se visualiza los componentes del proceso de pago y de qué manera se puede proponer una mejora.

Por consiguiente, se utilizaron las técnicas de observación directa y la entrevista, las cuales permitieron obtener datos específicos, una comprensión detallada de los procesos y cómo son manejados. Otra técnica utilizada fue la bibliográfica, que nos facilitó recoger los conceptos de las variables establecidas a través de autores referentes, entre ellos se destacan:

### **Diagnóstico, autores que destacan**

- **Rodríguez, J:** en su obra titulada “Guía de elaboración de diagnósticos” en el cual nos ofrece información muy relevante acerca del diagnóstico y como elaborarlo.
- **Vargas, N:** en su obra titulada “Propuesta de Mejoramiento Para la Empresa de Transporte Pesado Transvar Ubicada en la Ciudad De Quito”, donde nos da a conocer acerca de lo que es un diagnóstico situacional.

### **Proceso de pago, autores que destacan**

- **Bonilla, M:** en su obra titulada “Control previo en el proceso de pagos de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Ventanilla, 2019” en este documento nos da a conocer todo acerca de los pagos, la decisión de procesos de pago y su importancia.
- **Universitaria, A. C:** en su obra titulada “Gestión por procesos” se puede observar en este documento que nos da a conocer todo acerca de la gestión por procesos, y más conceptos importantes que nos ayudó con la obtención de información.
- **Egas, I:** en su obra titulada “Diseño y elaboración de un manual de procesos para la empresa miskicor” este documento ha sido útil para conocer todo acerca de la elaboración de un manual de proceso.

Los instrumentos de medición que se utilizaron fueron la guía de observación y el cuestionario con preguntas semiestructuradas. El primer instrumento se implementó tomando como base los componentes del sistema de información y el segundo se estructuró con 14 preguntas que son las que cubren las dimensiones del estudio y velan por el cumplimiento específico de la investigación.

Se presenta el *universo y la población*, el universo de esta investigación comprende a todos los empleados del departamento financiero de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la ULEAM, los cuales fueron parte del proceso para la obtención de datos e información, este departamento es esencial en la gestión de los recursos financieros de la empresa y desempeña un papel crucial en la ejecución de los pagos y la administración de las finanzas corporativas.

La población específica estudiada se compone de cinco empleados que integran el departamento financiero de la empresa, estos empleados abarcan diferentes niveles jerárquicos y funciones dentro del departamento, desde contadores, asistentes, tesorera, entre otros, la diversidad de roles y responsabilidades de los participantes proporciona una visión holística de los procesos de pago y permite identificar desafíos y áreas de mejora desde varias perspectivas.

## Resultados obtenidos

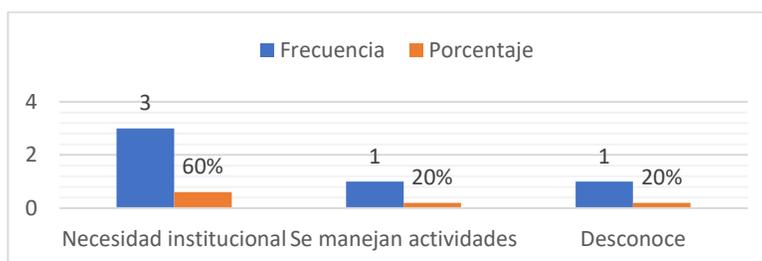
### Entrevista a los trabajadores del Departamento Financiero de la empresa EP ULEAM

**Tabla 1**

*¿Qué conoce acerca de proceso de pago?*

N°	Respuestas	Caracterización
N°1	El proceso de pago nace de una necesidad institucional, lo cual lo aprueba la gerente y el financiero lo contabiliza	Necesidad institucional
N°2	Debe de existir una necesidad, aprobación, contabilización y pago	Necesidad institucional
N°3	Se hacen requerimientos	Necesidad institucional
N°4	Se manejan actividades entre varias áreas para realizar los pagos	Se manejan actividades
N°5	No tengo mucho conocimiento	Desconoce

**Figura 1**



Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Necesidad institucional	3	60%
Se manejan actividades	1	20%
Desconoce	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

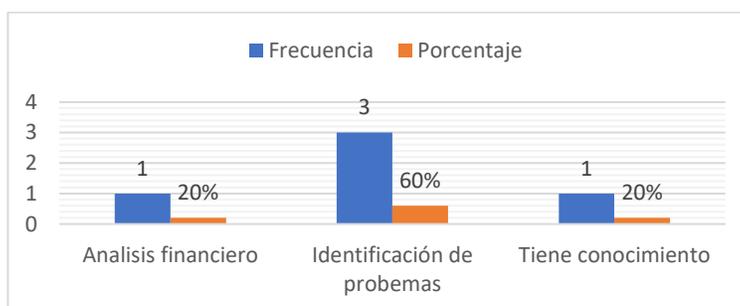
### Análisis e interpretación

Después de realizar las entrevistas a los diferentes miembros se demuestra que el 60% manifiesta que es una necesidad institucional, esto lleva a la conclusión de que si conocen acerca de que es un proceso de pago y por ende pueden proporcionar ideas para dar soluciones.

**Tabla 2**

*¿Tiene conocimiento acerca de lo que es un diagnóstico?*

N°	Respuestas	Caracterización
N°1	Si, se trata de evaluar para identificar algún problema que enfrenta la empresa.	Identificación de problemas
N°2	Trata sobre analizar y revisar los datos financieros de una empresa	Análisis financiero
N°3	Trata de una técnica para identificar de donde surge algún problema que tenga la empresa.	Identificación de problemas
N°4	Si tengo conocimiento.	Tiene conocimiento
N°5	El diagnostico trata de la identificación de un suceso para darle solución.	Identificación de problemas

**Figura 2**

<i>Alternativas</i>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Análisis financiero	1	20%
Identificación de problemas	3	60%
Tiene conocimiento	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

### **Análisis e interpretación**

De acuerdo con la tabla presentada, un 60% de los entrevistados identificó correctamente que el diagnóstico se trata de la “identificación de problemas”, esto indica que la mayoría de los trabajadores tiene una comprensión clara de lo que implica un diagnóstico empresarial, lo cual es

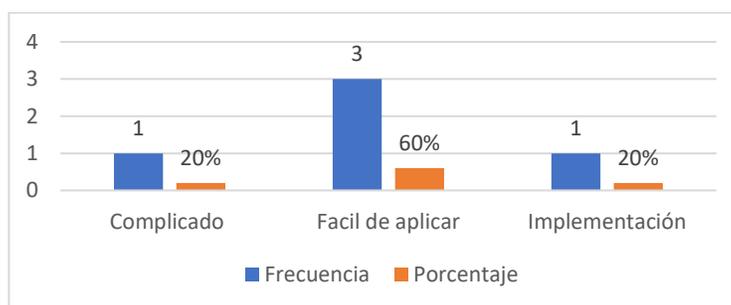
un aspecto positivo es importante dado que, este conocimiento puede ser fundamental para la identificación y resolución de problemas dentro de la organización.

**Tabla 3**

*¿Cómo describiría el proceso actual de pago en términos de facilidad de uso?*

N°	Respuestas	Caracterización
N°1	El proceso es legible, adaptable y fácil de entender	Fácil de entender
N°2	Con respecto a la pregunta el proceso es entendible, ágil y rápido.	Fácil de entender
N°3	Es un poco complicado por todas las aplicaciones contables que se hacen	Complicado
N°4	El proceso de pago es de fácil de entender, ya que esta especificado en el manual de procesos	Fácil de entender
N°5	He implementado procedimientos para realizarlo.	Implementación

**Tabla 3**



Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Complicado	1	20%
Fácil de entender	3	60%
Implementación	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

### Análisis e interpretación

En la tabla se puede identificar que un 60% de los entrevistados describen el proceso como fácil de entender, este resultado da respuestas favorables dado que se entiende que la

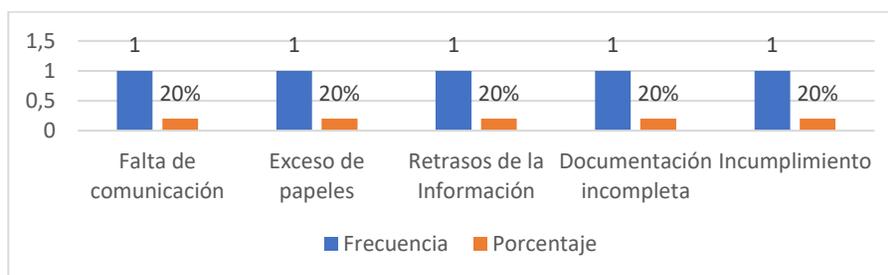
mayoría de los entrevistados están bien con el proceso actual, sin embargo, esto no se ve en las observaciones directa que se aplicó en la empresa.

**Tabla 4**

*¿Qué factores contribuyen a retrasos en el proceso de pago y como dan soluciones a este problema?*

N°	Respuestas	Caracterización
N°1	Falta de comunicación, se notifica inmediatamente	Falta de comunicación
N°2	Atraso por papeleo excesivo por motivo de que se presentan varios procesos, notificación directa	Exceso de papeles
N°3	A veces se demoran en pasar la información, como las facturas, se soluciona con comunicación directa al área que corresponde	Retrasos de la Información
N°4	Documentación incompleta presentada por parte del proveedor, se comunica el inconveniente.	Documentación incompleta
N°5	La revisión de la documentación es pertinente, y el retraso se da por incumplimiento de parte del beneficiario.	Incumplimiento

**Figura 4**



Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Falta de comunicación	1	20%
Exceso de papeles	1	20%
Retrasos de la Información	1	20%
Documentación incompleta	1	20%
Incumplimiento	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

#### Análisis e interpretación

Con respecto a la identificación de los factores que contribuyen a retrasos en el proceso de pago y sus soluciones, el 20% indicó que es por la falta de comunicación, el siguiente 20%

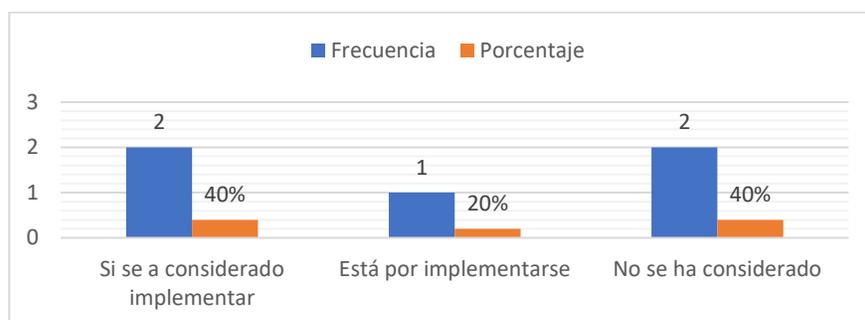
indicó que se da por exceso de papeles, el que siguiente 20% por retrasos de la información, también por documentación incompleta y el último 20% por incumplimiento.

**Tabla 5**

*¿Han considerado implementar un diagnóstico para dar soluciones a errores comunes que suceden en los procesos de pago?*

N°	Respuestas	Caracterización
N°1	Si se ha considerado aplicar, pero no se ha llegado a un acuerdo	Si se ha considerado implementar
N°2	No, pero está a la idea de implementarse	Está por implementarse
N°3	Si se ha considerado aplicar un diagnóstico o seguimiento del proceso	Si se ha considerado implementar
N°4	No se ha considerado	No se ha considerado
N°5	No se ha considerado por el momento	No se ha considerado

**Figura 5**



Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si se ha considerado implementar	2	40%
Está por implementarse	1	20%
No se ha considerado	2	40%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

### Análisis e interpretación

En los resultados de la tabla se puede observar una división de respuestas en los entrevistados dado que un 40% considera que si se a considerador aplicar un diagnóstico, pero sin acuerdo definitivo, el otro 40% no se a considerado, esto provoca una falta de consenso y

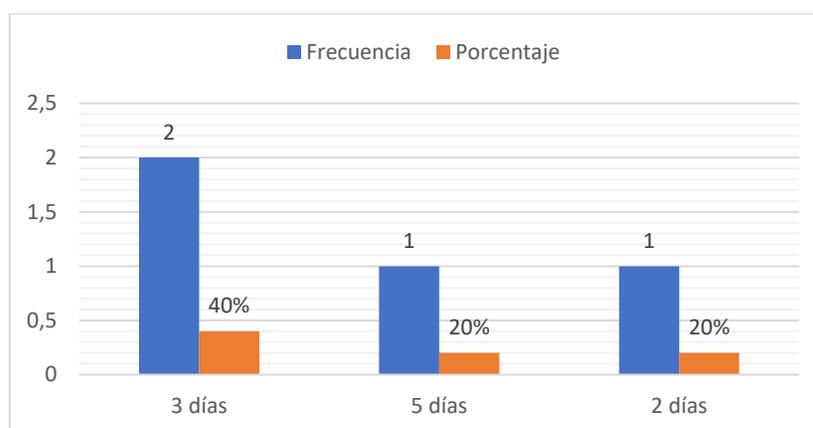
puede indicar que existen barreras internas, como la resistencia al cambio o la falta de recursos que impiden la aplicación del diagnóstico.

**Tabla 6**

*¿Cuánto tiempo promedio toma completar un ciclo de pago?*

N°	Respuestas	Caracterización
N°1	3 días laborables	3 días
N°2	3 días laborables	3 días
N°3	Aproximadamente 3 días laborables	3 días
N°4	5 días laborables	5 días
N°5	2 días laborables	2 días

**Figura 6**



Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
3 días	2	40%
5 días	1	20%
2 días	1	20%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>80%</b>

### Análisis e interpretación

En la presente tabla se puede observar que el 40% indica un tiempo de 3 días, lo cual sugiere que este podría ser el tiempo más comúnmente aceptado o esperado para completar un

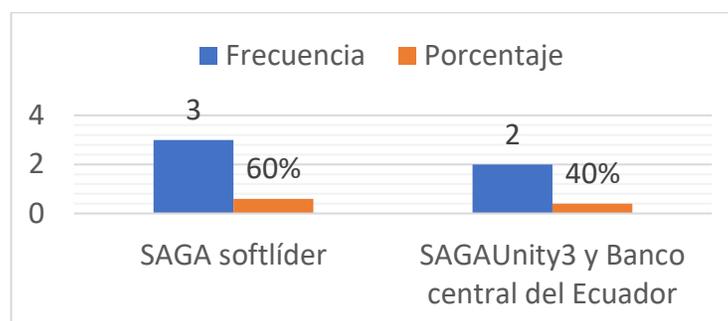
ciclo de pago, sin embargo, la existencia de respuestas que varían entre los 2 a 5 días da a entender que hay ineficiencias que podrían estar afectando la rapidez del proceso.

**Tabla 7**

*¿Qué sistemas o software utiliza para procesar pagos?*

N°	Respuestas	Caracterización
N°1	Se usa el sistema financiero SAGA softlider	SAGA softlider
N°2	El sistema financiero se llama SAGA softlider	SAGA softlider
N°3	El sistema es llamado SAGA softlider	SAGA softlider
N°4	Sistema financiero SAGAUnity3, sistema interbancario del Banco Central del Ecuador	SAGAUnity3 y Banco central del Ecuador
N°5	Sistema de control interno (SAGA) en conjunto con banco central del Ecuador	SAGAUnity3 y Banco central del Ecuador

**Tabla 7**



Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SAGA softlider	3	60%
SAGAUnity3 y Banco central del Ecuador	2	40%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

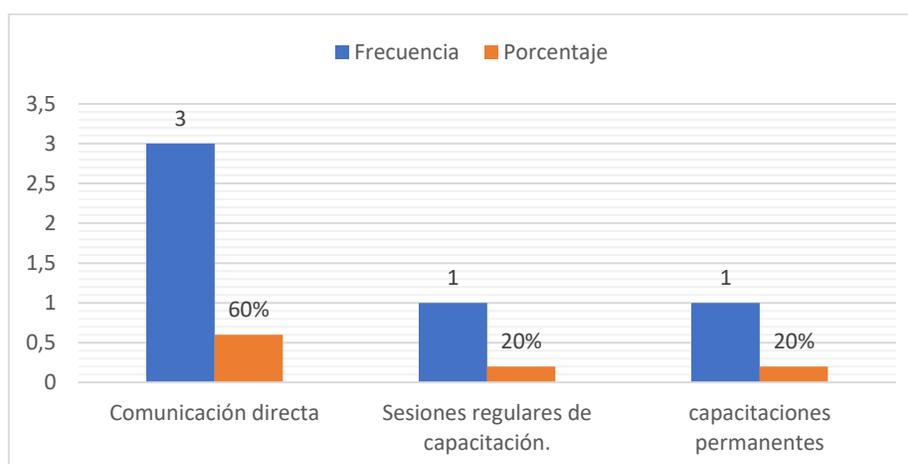
#### **Análisis e interpretación**

De acuerdo a los resultados en la tabla, el 60% afirman que usan el sistema financiero SAGA softlider y el 20% también usa el SAGAUnity3 y Banco central del Ecuador, esto puede ser positivo, dado que esta herramienta es considerada una herramienta confiable y efectiva en la EP ULEAM para el procesamiento de transacciones financieras.

**Tabla 8**

*¿Qué medidas se toman para capacitar al personal del departamento financiero en el uso efectivo de los componentes del sistema de información del proceso de pago?*

N°	Respuestas	Caracterización
N°1	Se aplican capacitación o por medio de comunicación directa	Comunicación directa
N°2	Se implementan medidas de sesiones regulares de capacitación.	Sesiones regulares de capacitación.
N°3	Comunicación directa	Comunicación directa
N°4	Siempre se aplica la comunicación directa y enseñanza	Comunicación directa
N°5	Se implementan capacitaciones permanentes	Capacitaciones permanentes

**Figura 8**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación directa	3	60%
Sesiones regulares de capacitación.	1	20%
capacitaciones permanentes	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

### **Análisis e interpretación**

Se puede observar en la tabla que el 60% de los entrevistados optan por la comunicación directa como método principal de capacitación, por lo tanto, se podría decir que la empresa valora la interpretación personal y la opinión inmediata, lo que puede facilitar la resolución de

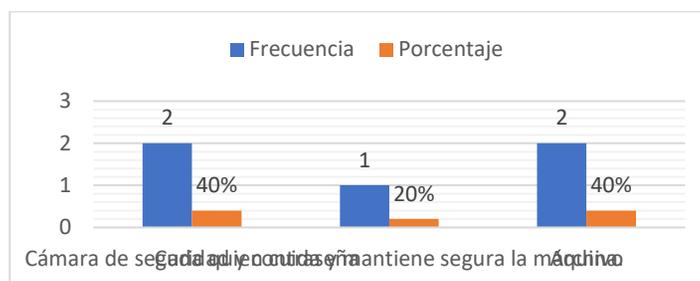
dudas y la aclaración de acuerdos de forma directa, sin embargo, depender solo de la comunicación directa puede limitar la profundidad y la formalidad de la capacitación.

**Tabla 9**

*¿Qué medidas se han implementado para garantizar la seguridad física del hardware que almacena o procesa información financiera sensible?*

N°	Respuestas	Caracterización
N°1	Existen cámaras en las áreas de la empresa.	Cámaras de seguridad
N°2	Por medio de cámaras y contraseñas se monitorea la seguridad.	Cámaras y contraseñas
N°3	Cada quien se encarga de mantener segura y cuidar los equipos.	Cada uno cuida y mantiene segura la máquina
N°4	Archivando los procesos de pago	Archivo
N°5	Al terminar el proceso se archivan los documentos físicos.	Archivo

**Figura 9**



Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Cámara de seguridad y contraseña	2	40%
Cada uno cuida y mantiene segura la máquina.	1	20%
Archivo	2	40%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

#### **Análisis e interpretación**

De acuerdo con los resultados que se pueden observar, la mayor seguridad que hay es cámaras y contraseñas, cuidado de las maquinas y la utilización del archivo, aunque hayan medidas de seguridad implementadas, la dependencia en la responsabilidad individual y la falta

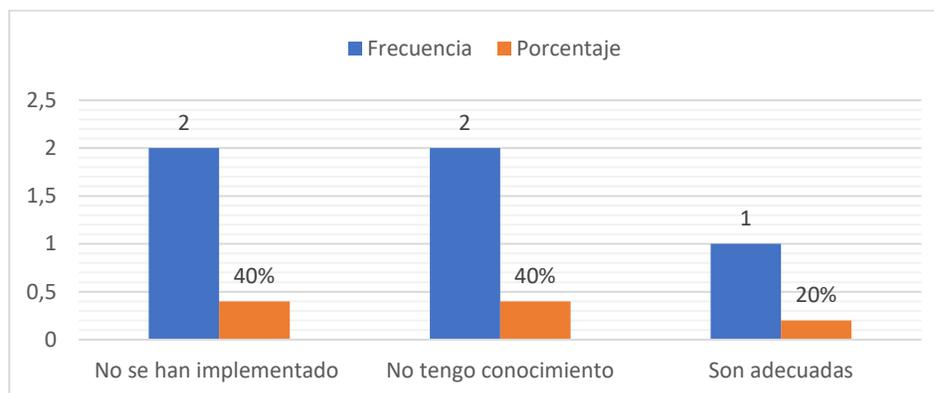
de un enfoque más sistemático en la protección del hardware puede dejar a la EP ULEAM vulnerable.

**Tabla 10**

*¿Cree que las políticas de seguridad actuales son adecuadas para proteger los datos, tiene conocimiento acerca de las políticas?*

N°	Respuestas	Caracterización
N°1	No se han implementado seguridad en los datos porque no están 100% implementados	No se han implementado
N°2	No se aplica políticas para la seguridad de los datos.	No se han implementado
N°3	No tengo conocimiento de las políticas.	No tengo conocimiento
N°4	Si tengo conocimiento de las políticas si son adecuadas	Son adecuadas
N°5	No tengo mucho conocimiento de las políticas	No tengo conocimiento

**Figura 10**



Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
No se han implementado	2	40%
No tengo conocimiento	2	40%
Son adecuadas	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

### Análisis e interpretación

La tabla muestra que un 40% de entrevistados aseguran que no se han implementado políticas de seguridad y otro 40% no tiene conocimiento acerca del tema, lo cual se podría decir

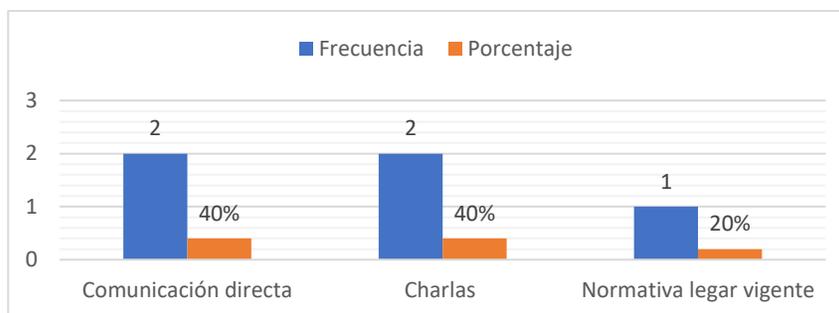
que la ausencia de políticas puede dejar a la empresa vulnerable a riesgos de seguridad, como acceso no autorizados y pérdida de información importante.

**Tabla 11**

*¿Qué tipo de herramienta usan para dar soluciones a errores comunes que suceden en los procesos de pago?*

N°	Respuestas	Caracterización
N°1	Comunicación directa	Comunicación directa
N°2	Charlas en equipo	Charlas
N°3	Charlas y reuniones de trabajo	Charlas
N°4	Normativa legal vigente	Normativa legal vigente
N°5	Comunicación directa con el área pertinente	Comunicación directa

**Figura 11**



Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación directa	2	40%
Charlas	2	40%
Normativa legal vigente	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

### Análisis e interpretación

Los resultados que podemos ver en los gráficos indica que el 40% es por medio de comunicación directa, el otro 40% es por charlas y el 20% es normativa legal vigente. La combinación de estas herramientas de solución da a entender que la empresa aplica algunos

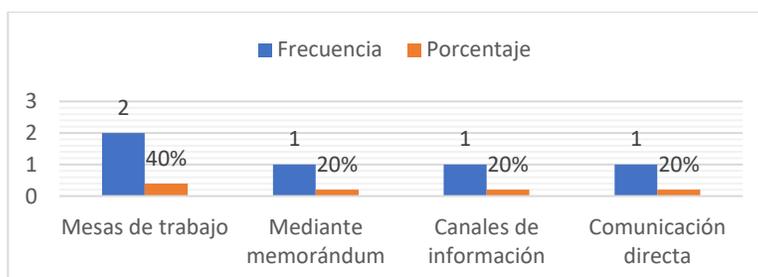
métodos mixtos para la resolución de errores, es positivo ya que permite abordar los errores desde diferentes ángulos.

**Tabla 12**

*¿Cómo podrían mejorar el departamento financiero la comunicación con las demás áreas para la eficiencia y eficacia de este proceso?*

N°	Respuestas	Caracterización
N°1	Mesas de trabajo mensuales	Mesas de trabajo
N°2	Mesas de trabajo	Mesas de trabajo
N°3	Mediante memorándum	Mediante memorándum
N°4	Adaptando constantemente canales de información	Canales de información
N°5	Mediante la comunicación directa	Comunicación directa

**Figura 12**



Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mesas de trabajo	2	40%
Mediante memorándum	1	20%
Canales de información	1	20%
Comunicación directa	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

### Análisis e interpretación

la opción “mesas de trabajo mensuales” fue la mas mencionada con un 40% de las respuestas, esto quiere decir que los empleados consideran que la interacción regular y estructura

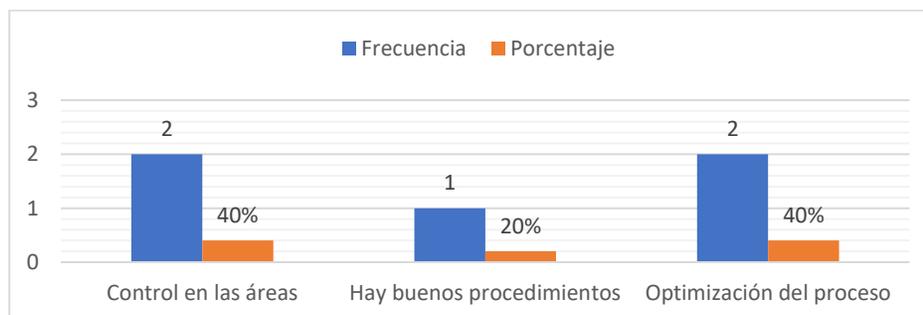
puede facilitar la comunicación y la colaboración entre departamentos, por lo cual la mesa de trabajo puede ser un espacio para discutir problemas, compartir información y coordinar esfuerzos, lo que podría mejorar la eficiencia de los procesos.

**Tabla 13**

*¿Qué soluciones se han considerado aplicar para una mejora y buenos resultados en el manual de procesos de pago?*

N°	Respuestas	Caracterización
N°1	Un mejor control de las áreas	Control en las áreas
N°2	Creo que hay buenos procedimientos	Hay buenos procedimientos
N°3	Que se optimicen el proceso	Optimización del proceso
N°4	Optimización del proceso	Optimización del proceso
N°5	Control en las áreas	Control en las áreas

**Figura 13**



Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Control en las áreas	2	40%
Hay buenos procedimientos	1	20%
Optimización del proceso	2	40%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

### Análisis e interpretación

De acuerdo con lo observado las sugerencias que dan a conocer los entrevistados acerca de las mejoras para el manual de proceso, que son control de las áreas y optimización de procesos, estas ideas pueden ayudar favorablemente al manual junto con sus procesos para la

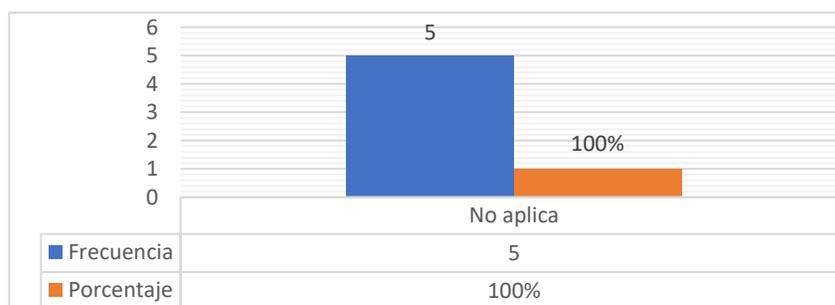
efectividad de ella y así obtener resultados más favorables, sin embargo, estas ideas no son aplicables dado que la empresa EP ULEAM no lo han considerado.

**Tabla 14**

*¿Aplican flujograma en el manual de procesos?*

N°	Respuestas	Caracterización
N°1	No aplican	No aplica
N°2	No aplican	No aplica
N°3	No aplican	No aplica
N°4	No aplican	No aplica
N°5	No aplican	No aplica

**Figura 14**



Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
No aplica	5	100%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

### **Análisis e interpretación**

En el gráfico nos da una respuesta de que el 100% de los entrevistados nos indican que no hay diagrama de flujos en el manual de proceso, esto da un aspecto negativo a la empresa dado que, un diagrama de flujo es la muestra grafica de un manual de proceso y que ayuda a entender de mejor manera los pasos y actividades por cumplir.

## **Análisis de resultados**

### **Análisis de guía de observación**

En base a lo que se obtuvo en la guía de observación (Anexo 3) , se pudo destacar varias ineficiencias en el flujo de información de la empresa, actualmente, solo dos áreas manejan el sistema de información, sin embargo, no se ha implementado un ERP (Enterprise Resource Planning) o CRM (Customer Relationship Management), lo cual se considera necesario según las observaciones obtenidas y lo que comentan los encargados de las áreas, dado que, las demás áreas envían información principalmente por correo electrónico y en formato físico.

Por lo tanto, aunque todos los procesos se realizan en línea, hay una notable lentitud debido a la demora en las respuestas de las áreas involucradas, esto se debe a que algunos trabajadores están de vacaciones o tienen otras tareas prioritarias y es por ello que no le dan tanta importancia al momento de que les llega un informe, memorándum o documento que este incluido en el proceso. La empresa utiliza Windows 10 y el software compatible versión 3.0, que también contiene el manual de procesos. Sin embargo, no existen políticas de seguridad adecuadas para proteger los datos, dado que estas políticas están pendientes por que no son consideradas del todo importantes y es por eso que no están implementadas.

A consecuencia de esto, se han presenciado problemas de eficiencia en el proceso de pago, por la frecuencia de problemas con la conexión a internet la cual es muy lenta, por último, en cuanto a la seguridad física del hardware, no hay medidas de protección adecuadas contra daños por incendios, inundaciones u otros desastres, tampoco existe un plan de recuperación ante desastres que incluya la protección del hardware, por lo cual los datos están expuestos y tienen el riesgo de ser extraviados sin ningún plan de recuperación.

## **Análisis de la entrevista**

En primer lugar, fue imprescindible conocer si los encargados del departamento de finanzas tienen conocimientos acerca de proceso de pago (pregunta 1), lo cual se pudo evidenciar que en su mayoría tienen conceptos diferentes, sabiendo que el proceso de pago trata de un conjunto de pasos y actividades que tiene como objetivo obtener resultados favorables, por otro lado hay un entrevistado que no tiene mucho conocimiento acerca de este tema, lo cual da a entender que no fue capacitado de la manera adecuada, por lo tanto, se necesita del personal capacitado para que se cumpla de manera eficiente los objetivos que se quiere llegar.

Por otro lado, fue necesario saber si el personal conocía acerca de lo que es un diagnóstico (pregunta 2), lo cual todos los entrevistados entienden que un diagnóstico empresarial implica evaluar y analizar para identificar problemas dentro de la empresa; por lo tanto, esto es un aspecto positivo dado que, esto sugiere que hay una buena base de conocimiento que podría ser aprovechado para implementar diagnósticos más efectivos y estructurados. Por lo tanto, es importante saber cómo es el proceso actual de pago en términos de facilidad de uso (pregunta 3) por parte de los involucrados que son los entrevistados, por la cual las respuestas varían desde describir el proceso como legible y adaptable hasta señalar complicaciones debido a las aplicaciones contables lo cual esto provoca confusión y demora para realizar los procesos y obtener respuestas rápidas. Lo sugerible es que se implemente capacitaciones de estas aplicaciones en la cual todos logren comprenderlo y por ende obtener resultados más favorables.

Por consiguiente, esto está involucrado también a los factores que contribuyen a retrasos en el proceso de pago y como les dan soluciones a estos problemas (pregunta 4), dado que con las respuestas de los entrevistados se puede sugerir soluciones que den un resultado mejor a estos problemas, por lo tanto, acorde a los resultados obtenidos se puede analizar y observar que en la

empresa EP ULEAM a ciertas falencias con respecto a los retrasos en los procesos de pago, lo cual incrementa la demora de su ejecución, sabiendo que si un proceso no tiene un diseño explícito de principio a fin los involucrados pueden tener problemas al momento de realizarlos.

Así mismo, es necesario saber si la empresa propone soluciones a problemas que pueden perjudicar a la empresa, por lo cual se les preguntó a los entrevistados acerca de si han considerado implementar un diagnóstico para dar soluciones a errores comunes que suceden en los procesos de pago (pregunta 5), por lo cual con respecto a las respuestas obtenidas se puede decir que la empresa no cuenta con la implementación de un diagnóstico para identificar problemas, a pesar de que si tienen conocimiento acerca del tema y saben que la implementación de esta técnica muestra oportunidad de mejora significativa, dado que si es implementada puede ayudar a identificar y resolver problemas de manera eficaz, mejorando el rendimiento general del proceso de pago.

Por otra parte, de acuerdo con el tiempo estimado para la culminación del proceso de pago la cual fue aplicada como pregunta (pregunta 6) los entrevistados dieron información de cómo se da este proceso en la empresa llegando a la conclusión de que, la empresa pasa por una ineficiencia considerable con respecto a procesos de pago de acuerdo al tiempo que se entrega, lo cual este tiempo varía de los 3 a los 5 días laborables que demoran en entregar, por lo que es preocupante dado que, si el proceso se entrega en un tiempo corto o de manera rápida se podría fortalecer la relación con los proveedores y mantener una buena imagen de la empresa.

Por lo tanto, esto también influye mucho que tipo de software o sistemas usen para manejar el proceso, por lo cual si no se aplica un sistema o software que maneje el proceso no se podría trabajar de una manera más adecuada y segura con respecto a los datos, es por ello que se les planteó la pregunta a los entrevistados acerca de qué sistema usaban (pregunta 7), lo cual

podieron responder que usan un sistema financiero llamado SAGA Unity el cual es considerado sistema de control interno el cual solo tiene acceso el área financiero y el de RRHH y también el sistema interbancario del Banco Central del Ecuador, por lo cual esto puede ser negativo para la empresa, dado que, si las otras áreas no manejan un sistema los procesos siempre serán ineficientes y demorados.

De igual manera, es importante saber qué medidas se toman para capacitar al personal del departamento en el uso efectivo de los componentes de información (pregunta 8), lo cual se obtuvo como resultados que se toman medidas de capacitación mediante sesiones regulares, comunicación directa y capacitaciones permanentes para instruir al personal del departamento financiero en el uso efectivo de los componentes del sistema de información del proceso de pago. Por lo tanto, cabe recalcar que estas acciones buscan mejorar el desempeño del personal, garantizar un uso eficiente de los sistemas informáticos y contribuir al éxito de la empresa en el ámbito financiero.

Fue necesario saber si en la empresa se a implementado medidas para garantizar la seguridad física del hardware que almacena o proceso información sensible (pregunta 9), por lo cual en su mayoría supieron decir que las medidas que han implementado incluyen la instalación de cámaras de seguridad en las áreas relevantes de la empresa y el monitoreo a través de contraseñas para restringir el acceso no autorizados, además destacaron que los individuos sean responsables de mantener la seguridad y cuidado de los equipos utilizados para el almacenamiento y procesamiento de la información. Es importante obtener esta información dado que, la combinación de medidas de seguridad física y control de acceso contribuye a fortalecer la protección de los activos de información crítica de la organización,

Con relación a lo anterior, es necesario tener conocimientos acerca de las políticas de seguridad actuales de la empresa para proteger los datos (pregunta 10), por lo cual se incrementó esta pregunta a los entrevistados y según las respuestas obtenidas, se evidencia que las políticas de seguridad actuales no están completamente implementadas para proteger los datos de manera adecuada, algunos entrevistados mencionan que no se aplican políticas específicas para la seguridad de datos, mientras que otros indican que no tienen conocimiento sobre las políticas, por lo cual es importante destacar que las políticas de seguridad son fundamentales para establecer reglas claras sobre el uso de los recursos informáticos y proteger la información sensible de la empresa. La falta de implementación adecuada de estas políticas puede exponer a la empresa a riesgos de seguridad y vulnerabilidades en la protección de datos.

También, fue necesario preguntar qué tipo de herramientas usan para dar soluciones a errores comunes que suceden en los procesos de pago (pregunta 11), en base a las respuestas de los entrevistados, la empresa EP ULEAM utilizan diferentes herramientas o técnicas para abordar errores comunes que pueden ocurrir en los procesos de pago, las cuales son la comunicación directa, charlas en equipo, reuniones de trabajo el cumplimiento de la normativa legal vigente, por lo cual estas técnicas o herramientas sirven para identificar, analizar y corregir los errores que pueden surgir durante el proceso de pago, esto para la empresa es positivo dado que ayuda a la mejora continua.

Por consiguiente, se le pregunto a los entrevistados que soluciones sugieren para la mejora de la comunicación del departamento con las demás áreas para incrementar la eficiencia y eficacia de este proceso de pago (pregunta 12), de acuerdo con las respuestas, ellos sugieren varias maneras para dar solución a este problema como por ejemplo, mesas de trabajo mensuales, memorándum, adaptando constantemente canales de información y mediante la comunicación

directa, es importante que la empresa tome en cuenta estos criterios para que tenga un mejor resultado en el proceso.

También, se les preguntó si la empresa ha considerado aplicar soluciones para mejoras y buenos resultados en el manual de procesos de pago, (pregunta 13) por lo cual supieron decir que se ha considerado aplicar el seguimiento continuo del proceso, la mejora de las áreas y capacitaciones continuas, lo cual no es tomado en cuenta y es por ello el mal flujo de comunicación y poca eficiencia en el proceso.

Por último, con respecto a la pregunta anterior fue necesario saber si aplican un flujograma o manual de procesos (pregunta 14), lo cual todos respondieron que no, esto evidencia una falta de importancia a este apartado del manual, lo cual es importante que se aplique dado que, si no es implementada esto provoca mucha discordia dentro de las áreas correspondientes provocando la mala gestión en el cumplimiento y la ejecución del proceso.

*Triangulación de la información*

**Entrevista aplicada a los encargados del departamento de Finanzas en la empresa EP ULEAM**

<b>Preguntas</b>	<b>Entrevistado 1</b>	<b>Entrevistado 2</b>	<b>Entrevistado 3</b>	<b>Entrevistado 4</b>	<b>Entrevistado 5</b>	<b>Según autores</b>	<b>Análisis</b>
1. ¿Qué conoce a cerca del proceso de pago?	El proceso de pago nace de una necesidad institucional, lo cual lo aprueba la gerente y el financiero lo contabiliza	Debe de existir una necesidad, aprobación, contabilización y pago	Se hacen requerimientos	Se manejan actividades entre varias áreas para realizar los pagos	No tengo mucho conocimiento	El proceso de pago es el conjunto de pasos y procedimientos que se llevan a cabo para transferir dinero de una entidad a otra a cambio de bienes, servicios, a su vez, son transacciones monetarias realizadas a través de medios electrónicos. Este proceso se realiza por lo general por tesorería para reducir las obligaciones salariales por la entidad Bonilla (2019).	Con respecto a las respuestas de los entrevistados se pueden observar que no tienen conocimiento acerca de lo que es proceso de pago dado que, como nos menciona el autor Bonilla, el proceso de pago, no es mas que la transferencia de un dinero de una entidad a otra a cambio de bienes y servicios.
2. ¿Tiene conocimiento acerca de lo que es un diagnóstico?	Si, se trata de evaluar para identificar algún problema que enfrenta la empresa.	Trata sobre analizar y revisar los datos financieros de una empresa para saber su situación actual.	Trata de una técnica para identificar de donde surge algún problema que tenga la empresa.	Si tengo conocimiento.	El diagnóstico o trata de la identificación de un suceso para darle solución.	Domínguez (2014), “El diagnóstico empresarial es una herramienta de gestión organizacional que su importancia radica en identificar la situación actual del negocio en aspectos administrativos, operativos y financieros”.	Se puede evidenciar que los cinco entrevistados si tienen conocimiento acerca del diagnóstico, dado que como dice el autor Domínguez, un diagnóstico es una herramienta que radica en identificar situaciones que presenta la empresa.

3. ¿Cómo describiría el proceso actual de pago en términos de facilidad de uso?	El proceso es legible, adaptable y fácil de entender	Con respecto a la pregunta el proceso es entendible, ágil y rápido.	Es un poco complicado por todas las aplicaciones contables que se hacen	El proceso de pago es de fácil aplicación, ya que esta especificado en el manual de procesos	He implementado procedimientos para realizarlo.	Ángel (2010), da a conocer que “Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs).” (p.7).	Los entrevistados dan a conocer que el proceso es legible, adaptable y rápido entre otros, sin embargo, suele ser complicado al momento de realizarlo por el motivo de las aplicaciones contables, con respecto al autor, nos da a entender que el proceso de pago es importante dado que, cumple con varias funciones que ayudan a obtener buenos resultados.
4. ¿Qué factores contribuyen a retrasos en el proceso de pago y como dan soluciones a este problema?	Falta de comunicación, se notifica inmediatamente	Atraso por papeleo excesivo por motivo de que se presentan varios procesos, notificación directa	A veces se demoran en pasar la información, como las facturas, se solucionan con comunicación directa al área que corresponde	Documentación incompleta presentada por parte del proveedor, se comunica el inconveniente.	La revisión de la documentación es pertinente, y el retraso se da por incumplimiento de parte del beneficiario.	Según Ángel (2010) “Cuando un proceso tiene un diseño explícito del principio al fin, la gente puede realizarlo de manera coherente y los gerentes están en condiciones de mejorarlo en forma disciplinada se asegura que todos los procesos de una empresa estén bien diseñados, que los diseños se respeten y se mantengan actualizados”. (p.13).	Dado a los resultados de los criterios de los entrevistados, se puede observar que en la empresa hay ciertas falencias con respecto a los retrasos en los procesos de pago, lo cual esto incrementa la demora de su ejecución, el autor nos da a conocer que si un proceso no tiene un diseño explícito de principio a fin los involucrados pueden tener problemas al momento de realizarlo.

5. ¿Han considerado implementar un diagnóstico para dar soluciones a errores comunes que suceden en los procesos de pago?	Si se ha considerado aplicar, pero no se ha llegado a un acuerdo	No, pero está a la idea de implementarse	Si se ha considerado aplicar un diagnóstico o seguimiento del proceso	No se ha considerado	No se ha considerado por el momento	Portugal (2017) indica que “El diagnóstico empresarial permite a la empresa, definir el estado actual de la organización que permita tener unos resultados valorativos, que sirven para tomar decisiones en el factor tiempo para reestructurar la organización y cumplir con las metas proyectadas”. (p.7).	Con respecto a la respuesta de los entrevistados, se puede decir que la empresa no cuenta con la implementación de un diagnóstico para identificar los problemas, dado que como dice el autor, permite a la empresa definir el estado actual lo cual ayuda también a la toma de decisiones.
6. ¿Cuánto tiempo promedio toma completar un ciclo de pago?	3 días laborables	3 días laborables	Aproximadamente 3 días laborables	5 días laborables	2 días laborables	Un promedio de pago corto ayuda a que las relaciones con los proveedores se fortalezcan, dado que si la empresa paga de manera rápida o a tiempo demuestra que es una empresa que cumple con su palabra (Profinomics, 2023).	Con respecto a lo que dicen los entrevistados, se puede observar que hay una ineficiencia considerable con respecto a los procesos de acuerdo con el tiempo que se entrega, lo cual hay hasta 5 días de demora, de acuerdo a lo que menciona el autor el promedio de pago corto ayuda a la relación de los proveedores con la empresa lo cual si la empresa es puntual mantiene una buena imagen.
7. ¿Qué sistemas o software	Se usa el sistema financiero	El sistema financiero se llama SAGA softlider	El sistema es llamado SAGA sofhider	Sistema financiero SAGAUnit y3, sistema	Sistema de control interno (SAGA)	Angulo (2019) escribió que, “Es un programa informático desarrollado para equipos de	Conforme a las respuestas de los entrevistados se considera que si existen

	utiliza para procesar pagos?	SAGA softlider		interbancario del Banco Central del Ecuador	en conjunto con banco central del Ecuador	computación, mediante el cual se registran y procesan electrónicamente las transacciones financieras realizadas por un ente económico”.	sistemas de información lo cual es un aspecto positivo para la empresa y la comunicación de las áreas que lo manejan.	
8.	¿Qué medidas se toman para capacitar al personal del departamento financiero en el uso efectivo de los componentes del sistema de información del proceso de pago?	Se aplican capacitación o por medio de comunicación directa	Se implementan medidas de sesiones regulares de capacitación.	Comunicación directa	Siempre se aplica la comunicación directa y enseñanza	Se implementan capacitaciones permanentes	Gonzales (2015), menciona que “La capacitación como herramienta busca un cambio positivo en la empresa y tiene como misión principal ayudar a mejorar el presente y a establecer una ruta para el futuro mediante un proceso cíclico y constante enfocado al capital humano de las organizaciones.”	Según los entrevistados, las medidas que se aplican para capacitar al personal son mayoritariamente informales, dado que se basan en la capacitación directa y no siguen un plan estructurado, debido que como dice el autor la capacitación busca un cambio positivo en la empresa y ayuda a mejorar el presente mediante un proceso cíclico.
9.	¿Qué medidas se han implementado para garantizar la seguridad física del hardware que almacena o procesa información	Existen cámaras en las áreas de la empresa.	Por medio de cámaras y contraseñas se monitorea la seguridad.	Cada quien se encarga de mantener segura y cuidar los equipos.	Archivando los procesos de pago	Al terminar el proceso se archivan los documentos físicos.	Sisti (2019) nos indica que, “las empresas poseen activos de información sumamente valiosos que deben ser protegidos. Los sistemas pueden contener datos confidenciales, información sobre los procesos y operaciones organizacionales, planes estratégicos y de negocios,	Acorde a las respuestas obtenidas de los entrevistados se puede evidenciar que existen algunas medidas de seguridad que la empresa implementa, sin embargo el autor Sisti nos dice que las empresas almacenan información valiosa e importante que deben ser protegidos.

	financiera sensible?					secretos comerciales y demás información de vital importancia”.		
10.	¿Cree que las políticas de seguridad actuales son adecuadas para proteger los datos, tiene conocimiento acerca de las políticas?	No se han implementado seguridad en los datos porque no están 100% implementados	No se aplica políticas para la seguridad de los datos.	No tengo conocimiento de las políticas.	Si tengo conocimiento de las políticas si son adecuadas	No tengo mucho conocimiento de las políticas	Según el autor Sisti (2019) indica que, “Las políticas de seguridad establecen las reglas a seguir por el personal que forma parte del sistema informático, determinando el uso aceptable de los recursos informáticos, quién tiene acceso a estos, la administración de la identidad, la política de privacidad de la compañía, la responsabilidad de los usuarios y el uso personal de los equipos y redes corporativas”.	Conforme a las respuestas obtenidas se puede observar que no están al 100% implementadas las políticas de seguridad, por otro lado, el autor Sisti nos da a entender que las políticas son importantes dado que, esto lleva sus reglas y no todos pueden tener acceso a aquello.
11.	¿Qué tipo de herramienta usan para dar soluciones a errores comunes que suceden en los procesos de pago?	Comunicación directa	Charlas en equipo	Charlas y reuniones de trabajo	Normativa legal vigente	Comunicación directa con el área pertinente	las herramientas contables emanan del mismo software, que bien estructurado y definido, brindan los elementos para el análisis de la salud financiera de la organización. Se trata de los estados financieros en sus diferentes presentaciones	Mediante las respuestas de los entrevistados se pudo observar que existe un tipo de método para dar soluciones a problemas, de acuerdo con lo que dice al autor las herramientas contables brindan los elementos para el análisis de la salud

						incluyendo el punto de equilibrio y los estados proyectados, Angulo (2019).	financiera de la organización.
<b>12.</b> ¿Cómo podrían mejorar el departamento financiero la comunicación con las demás áreas para la eficiencia y eficacia de este proceso?	Mesas de trabajo mensuales	Mesas de trabajo	Mediante memorándum	Adaptando constantemente canales de información	Mediante la comunicación directa	Cepeda y Espinoza (2023) mencionan que, “La comunicación es un aspecto fundamental en todas las organizaciones para lograr los objetivos organizacionales y a través de esto la empresa puede obtener una alta rentabilidad”.	De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, sugieren varias maneras para dar solución a la comunicación interna con las demás áreas y así lograr lo que se espera. Por lo tanto, los autores dicen que la comunicación es fundamental para poder lograr sus objetivos.
<b>13.</b> ¿Qué soluciones se han considerado aplicar para una mejora y buenos resultados en el manual de	Seguimiento continuo	Seguimiento diario de procesos	Un mejor control de las áreas	Creo que hay buenos procedimientos	Capacitaciones continuas	los manuales administrativos son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación que permite tener la información organizada de la organización de acuerdo con las actividades que deben seguirse y las	Los entrevistados dicen varios puntos diferentes que si pueden ayudar a darles soluciones. El autor Vergara nos da a conocer que los manuales son documentos que sirven como medio de comunicación para tener la información

procesos de pago?	funciones del personal de la entidad Vergara (2017).	organizadas y para guiarse.					
14. ¿Aplican flujograma en el manual de procesos?	No se aplican	No se aplican	No se aplican	No se aplican	No se aplican	Rodrigues (2024), indica que “La importancia del diagrama de flujo de proceso radica en su capacidad para clarificar y simplificar la complejidad de los procedimientos empresariales”.	De acuerdo con lo que menciona Rodríguez, y la importancia acerca de los flujogramas en los manuales de proceso, se puede destacar que en la empresa no aplican un flujograma de proceso lo cual esto provoca mucha discordia dentro de las áreas correspondientes lo cual provoca la mala gestión,

## **Conclusión**

En relación con el estudio de caso realizado, la cual es el diagnóstico del proceso de pago del departamento Financiero de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la ULEAM, se puede concluir lo siguiente:

***O.E.1.- Definir conceptualmente lo que es diagnóstico y proceso de pago en un sistema de información.***

Fue crucial abordar varios temas claves para facilitar la comprensión de lo que implica un diagnóstico y el proceso de pago, esto permitió obtener una visión detallada de los problemas que enfrenta la empresa, además, se evaluó si los trabajadores del Área de Finanzas tenían conocimiento adecuado sobre estos aspectos, gracias a esta evaluación se concluyó que es necesario mejorar los procesos de pago e implementar un diagnóstico efectivo para identificar y resolver los problemas existentes. Esta mejora es esencial para optimizar las operaciones financieras y garantizar un funcionamiento más del departamento.

***O.E.2.- Caracterizar los componentes del sistema de información del proceso de pago del departamento financiero de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la ULEAM.***

De acuerdo a este objetivo se logró caracterizar los sistemas de información del proceso de pago, llegando así a la conclusión por medio de la guía de observación y entrevista aplicada, de que la empresa no cumple con todos los puntos que nos piden los componentes para poder llevar a cabo un proceso eficiente y eficaz, dado que no hay políticas aplicadas para los datos, utilizan un software (SAGAUnity3) pero solo entre 2 áreas lo cual da una desventaja al momento de cumplir las otras áreas de manera rápida su objetivo y entre más falencias que se pudo

identificar. Lo cual es importante darles un mejoramiento a los componentes para obtener resultados más efectivos.

***O.E.3.- Presentar propuesta de mejora del proceso de pago del departamento financiero de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la ULEAM.***

De acuerdo con este objetivo, se da a conocer la propuesta la cual tiene como misión dar solución a los problemas que afectan al departamento en relación con el proceso de pago, esta propuesta no solo mejorará la eficiencia y eficacia, sino también beneficiará a quienes participan en ella, brindándoles un conocimiento más amplio y una mejor comprensión, esto ayudará a evitar la repetición de errores que se han ido presenciando.

**Recomendación**

Con respecto al estudio que se hizo en el departamento financiero de la empresa EP ULEAM, se puede dar como recomendación los siguientes puntos:

1. Es crucial que se implemente un sistema ERP (Enterprise Resource Planning) o CRM (Customer Relationship Management) para mejorar la comunicación y agilizar la acumulación de documentación.
2. También, aplicar políticas de seguridad en los datos para que estén protegidos y no cualquier persona de la empresa que no esté autorizado pueda ingresar en ellos.
3. Así mismo, se recomienda capacitar al personal del departamento en el uso de los componentes de información dado que, no todos cumplen con la protección de los equipos, no hay seguridad adecuada y la comunicación no es muy efectiva.

4. Aplicar diagrama de flujo en el manual de procesos para que las áreas involucradas puedan tener más visibilidad en el proceso y más entendimiento, así cuando haya personal nuevo estos puedan comprender de mejor manera.
5. Con respecto a las demás áreas que conforman el proceso de pago, se recomienda hacer seguimiento de mejora, y ver en que están fallando para poder darle solución al problema y el proceso sea ejecutado a tiempo.

Estas recomendaciones ayudarán a darle mejora en las problemáticas e ineficiencias que se identificaron en la empresa, para que se cumpla con los objetivos propuestos y haya un mejor desempeño en los trabajadores y en los resultados de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la ULEAM.

## Referencias

- AGUIRRE, N. L. (2011). Propuesta de mejoramiento para la empresa de transporte pesado transvar ubicada en la ciudad de Quito. 105. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2021/1/UPS-QT00096.pdf>
- Alcívar, C., & Macías, Y. (2022). Gestión por procesos para la cooperativa de ahorro y crédito cámara de comercio del cantón Bolívar. Obtenido de <https://repositorio.espam.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/42000/1686/TTAE37D.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Amadeu, A. (2019). Introducción a los sistemas de información en las organizaciones. Obtenido de <https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/148041/2/IntroduccionALosSistemasDeInformacionEnLasOrganizaciones.pdf>
- Asturias Corporación Universitaria (2018). Gestión por procesos. Obtenido de [https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/dgp\\_gestion\\_calidad/clase2\\_pdf1.pdf](https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/dgp_gestion_calidad/clase2_pdf1.pdf)
- Avolio, S., & Iacolutti, M. (2006). Enseñar y evaluar en formación por competencias laborales. Obtenido de <https://agmerparana.com.ar/wp-content/uploads/2017/10/AVOLIO-DE-COLS-Susana-Ense%C3%B1ar-y-evaluar-en-formacion-por-c.pdf>
- Bonilla, M. (2019). Control previo en el proceso de pagos de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Ventanilla, 2019. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37727/Bonilla\\_CM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37727/Bonilla_CM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Braidot, N., Formento, H., & Nicolini, J. (2007). Desarrollo de una metodología de diagnóstico para empresas PyMEs industriales y de servicios: Enfoque basado en los sistemas de administración para la Calidad Total. Obtenido de [http://repositorio.ungs.edu.ar:8080/bitstream/handle/UNGS/153/306\\_pe08.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://repositorio.ungs.edu.ar:8080/bitstream/handle/UNGS/153/306_pe08.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Cadena, J. (2016). Guía para el diseño y documentación de procesos. Obtenido de <https://yura.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2016/03/Art%C3%ADculo-6.4-Gu%C3%ADa-de-procesos.pdf>
- Cantabria, U. d. (2019). Manual gestión por procesos. Obtenido de <https://web.unican.es/consejo-direccion/gerencia/Documents/gestion-por-procesos/manual-gestion-por-procesos-UC-%20v10.pdf>
- CHIQUITO, J. Y. (2020). “Modelo de Gestión por procesos y su incidencia en las normas y reglamentos aplicables en la Dirección de Gestión Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Ana, Provincia de Manabí”. Obtenido de <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/2855/1/MENDOZA%20CHIQUITO%20JOSSELIN%20YARIZA.pdf>
- Cochancela, V., & Moreira, D. (2016). “Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos enfocado al criterio de acreditación del CEAACES denominado Academia, para una Facultad de una Institución de Educación Superior ubicada en la Ciudad de Guayaquil”. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/54444/1/T-105879.pdf>
- Coello, A. (2013). La gestión de los procesos. Obtenido de <https://webs.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10142.pdf>

Egas, I. (2020). Diseño Y Elaboración De Un Manual De Procesos Para La Empresa Miskicor.

Obtenido de.

<https://repositorio.tecnologicopichincha.edu.ec/bitstream/123456789/225/1/EGAS%20T%20ORRES%20IVETH%20KARINA.pdf>

EP ULEAM. (2012). Estudios y construcciones. Obtenido de: <https://uleam->

[eppec.gob.ec/nosotros/mision-vision-valores/](https://uleam-eppec.gob.ec/nosotros/mision-vision-valores/)

Encalada, M. (2014). El proceso de pago y su incidencia en el sistema de gestión de la calidad de

la empresa eléctrica Ambato regional centro norte s.a. Obtenido de

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/20541/1/T2547i.pdf>

García, P y Montañez, C. (2022). Diagnóstico Situacional: características y metodologías

principales y su aplicación en el campo de la medicina veterinaria y la zootecnia.

Obtenido de <https://www.expresionesveterinarias.com/2022/11/diagnostico-situacional-caracteristicas.html>

ISO 9001:2000. Introducción de los sistemas de calidad. Obtenido de:

[https://biblus.us.es/bibing/proyectos/abreproy/3924/fichero/Memoria%252F4.MEM\\_Intr%20od.+a+SG.pdf](https://biblus.us.es/bibing/proyectos/abreproy/3924/fichero/Memoria%252F4.MEM_Intr%20od.+a+SG.pdf)

Laudon, K y Laudon, J. (2012). Sistemas de Información Gerencial. Obtenido de:

<https://juanantonioleonlopez.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/08/sistemas-de-informacion-gerencial-12va-edicion-kenneth-c-laudon.pdf>

López, F., Sánchez, A., González, M., Zuñiga, M., García, A., García, P., & Monroy, D. (2022).

Modelo de evaluación diagnóstica, formativa e integral. La evaluación al servicio de la

mejora continua de la educación. Obtenido de

[https://www.mejoredu.gob.mx/images/publicaciones/Modelo\\_de\\_Evaluacion.pdf](https://www.mejoredu.gob.mx/images/publicaciones/Modelo_de_Evaluacion.pdf)

Lozano, L. (2019). Desarrollo de procesos contables en el Área de Finanzas en la empresa

COMANDO DE PERSONAL – EJÉRCITO NACIONAL, *colecciones digitales*.

Obtenido de

[https://repository.uniminuto.edu/xmlui/bitstream/handle/10656/10802/UVDT.CP\\_MacanaLuis\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.uniminuto.edu/xmlui/bitstream/handle/10656/10802/UVDT.CP_MacanaLuis_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Management, G. S. (2014). Tipos de auditoría interna. Obtenido de

<https://www.globsys.com.ec/index.php/component/sppagebuilder/9-auditoria-interna?Itemid=0>

Llumiguano, G. W. (2021). Importancia de la auditoría de gestión como herramienta de mejora

continua en las empresas. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y*

*Valores*, 3- 14. Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/pdf/dilemas/v8nspe3/2007-7890-dilemas-8-spe3-00042.pdf>

Mayo, I. C. (2010). Introducción a los Procesos de Calidad. *Reice*. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/551/55119084001.pdf>.

Muñoz, L. M. (2014). Aplicación del flujograma a una pyme y resultados de la experiencia.

Obtenido de

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13078/Experimentando%20E1%20Flujograma.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chiguaño, O. (2018). Importancia del análisis FODA para la elaboración de estrategias en Organizaciones Americanas, una revisión de la última década. Obtenido de:

[https://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda\\_O%C3%B1a\\_final.pdf](https://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda_O%C3%B1a_final.pdf)

Pacheco, A. (2023). Formulación del subproceso agregador de valor “psicopedagogía” para la gestión por resultados en la Universidad Nacional de Loja, año 2022. Obtenido de

[https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/26422/1/V%C3%ADctorAlfonso\\_AlejandroPacheco.pdf](https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/26422/1/V%C3%ADctorAlfonso_AlejandroPacheco.pdf).

Rivas, M. A. (2022). Control interno en empresas comerciales nacientes en Ecuador. Polo del conocimiento, 1- 25. Obtenido de <file:///C:/Users/Master/Downloads/4578-24008-1-PB.pdf>

Rodríguez, J. (2007). Guía de elaboración de diagnósticos. Obtenido de

<https://www.cauqueva.org.ar/archivos/gu%EDa-de-diagn%F3stico.pdf>

Sevilla, U. d. (2013). *Introducción de los sistemas de calidad*. Obtenido de

[https://biblus.us.es/bibing/proyectos/abreproy/3924/fichero/Memoria%252F4.MEM\\_Intr od.+a+SG.pdf](https://biblus.us.es/bibing/proyectos/abreproy/3924/fichero/Memoria%252F4.MEM_Intr od.+a+SG.pdf)

Urquizo, T. (2018). Evaluación del control previo al proceso de ejecución de pagos en el

departamento financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón

Riobamba, durante el periodo 2016. *Escuela Superior Politécnica de Chimborazo*,

Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8974/1/82T00887.pdf>

Universidad de Cantabria (2019). *Gestión por procesos*. Obtenido de [https://www.centro-](https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/dgp_gestion_calidad/clase2_pdf1.pdf)

[virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/dgp\\_gestion\\_calidad/clase2\\_pdf1.pdf](https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/dgp_gestion_calidad/clase2_pdf1.pdf)

Universitaria, A. C. (2018). Manual gestión por procesos. Obtenido de

<https://web.unican.es/consejo-direccion/gerencia/Documents/gestion-por-procesos/manual-gestion-por-procesos-UC-%20v10.pdf>

Vásquez, M. (2010). Manual de procesos para mejorar la productividad y atención al cliente en la dirección comercial del norte. Obtenido de

<https://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/320/1/PG%20170%20TESIS%20MANUAL%20DE%20PROCESOS.pdf>

## **Anexos**

### **Anexo 1 Propuesta de solución**

#### ***Tema***

Diseño e implementación de un flujograma para el manual de procesos de pago en la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la ULEAM en Manta.

#### ***Definición***

Se define al flujograma como la representación gráfica de elementos geométricos para presentar un proceso de manera clara, describe la secuencia y las etapas de un procedimiento, estos gráficos utilizan símbolos para representar tareas específicas dentro de una estructura (Muñoz, 2014).

#### ***Objetivo general***

Implementar un flujograma que estandarice y optimice el proceso de pago en el departamento financiero de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la ULEAM en Manta, con el fin de mejorar la eficiencia y claridad en la gestión de pagos.

#### ***Objetivo específico***

- Analizar el proceso de pago actual para identificar las etapas y posibles cuellos de botella
- Desarrollar un diagrama de flujo que represente claramente todos los pasos del manual de proceso.
- Fomentar la actualización del manual de proceso para el buen entendimiento en el diagrama de flujo.

### ***Recursos Necesarios***

- **Humanos:** Equipo de proyecto (analista de procesos, diseñadores, formadores), personal del departamento financiero.
- **Materiales:** Herramientas de software para el diseño del diagrama de flujo, materiales de capacitación (manuales, guías).
- **Financieros:** Presupuesto para la adquisición de software y realización de capacitaciones.

### ***Meta que se logra alcanzar***

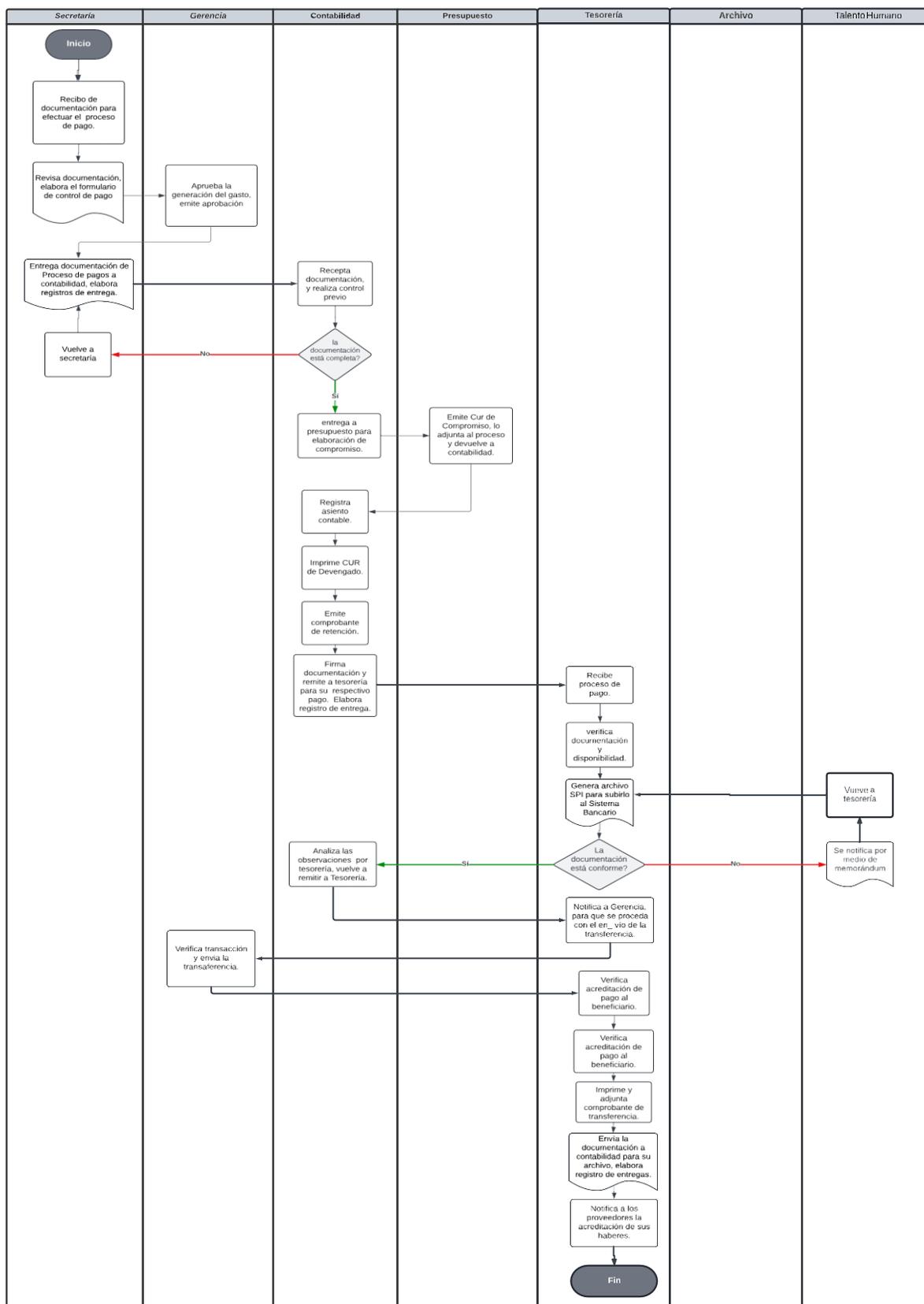
La implementación de un diagrama de flujo en el manual de procesos permitirá a la empresa EP ULEAM:

- Mejorar la comprensión y seguimiento de los procedimientos
- Identificar y eliminar cuellos de botella en los procesos
- Reducir errores duplicados de trabajo
- Aumentar la transparencia y responsabilidad en la gestión de procesos
- Facilitar la capacitación de nuevo personal

### ***Conclusión***

La implementación de un diagrama de flujo en el manual de procesos del departamento de EP ULEAM representa una oportunidad significativa para mejorar la eficiencia y transparencia de los procedimientos internos. A través de una metodología estructurada y participativa, se busca asegurar que los procesos sean claros, comprensibles y fácilmente aplicables, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales.

### Diagrama de flujo propuesto



Elaborado por: Alisson Ivanova Villafuerte Bravo

**Anexo 2. Formato de entrevista aplicado a los trabajadores del departamento financiero.**

**TEMA: Diagnóstico del proceso de pago del departamento Financiero de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la ULEAM, 2023 (Estudio de Caso).**

1	¿Cuál es su posición en la empresa y cuánto tiempo lleva trabajando aquí?
2	¿Podría describir brevemente sus responsabilidades relacionadas con los procesos de pago?

Dentro del primer objetivo se habla principalmente de las variables que se constituye en este estudio de caso, por lo cual junto con el contexto del marco conceptual en conocimiento a las dimensiones se aplican las siguientes preguntas, lo cual se verificará si los encargados de este departamento tienen conocimiento acerca de estos puntos.

**Objetivo 1**

Definir conceptualmente lo que es diagnóstico y proceso de pago en un sistema de información.

1	¿Qué conoce acerca del proceso de pago?
2	¿Tiene conocimiento acerca de lo que es un diagnóstico?
3	¿Cómo describiría el proceso actual de pago en términos de facilidad de uso?
4	¿Qué factores contribuyen a retrasos en el proceso de pago y como dan soluciones a este problema?
5	¿Han considerado implementar un diagnóstico para dar soluciones a errores comunes que suceden en los procesos de pago?
6	¿Cuánto tiempo promedio toma en completar un ciclo de pago?

**Objetivo 2**

Caracterizar los componentes del sistema de información del proceso de pago del departamento financiero de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la ULEAM.

Se toma importancia al segundo objetivo para poder implementar las preguntas acordes al marco conceptual con sus dimensiones dando a conocer los componentes del sistema de información y así verificar si es aplicado de una manera adecuada y si los encargados del departamento tienen conocimiento acerca de ello.

<b>7</b>	<b>¿Qué sistemas o software utiliza para procesar pagos?</b>
<b>8</b>	<b>¿Qué medidas se toman para capacitar al personal del departamento financiero en el uso efectivo de los componentes del sistema de información del proceso de pago?</b>
<b>9</b>	<b>¿Qué medidas se han implementado para garantizar la seguridad física del hardware que almacena o procesa información financiera sensible?</b>
<b>10</b>	<b>¿Cree que las políticas de seguridad actuales son adecuadas para proteger los datos, tiene conocimiento acerca de las políticas?</b>
<b>11</b>	<b>¿Qué tipo de herramienta usan para dar soluciones a errores comunes que suceden en los procesos de pago?</b>

### **Objetivo 3**

Presentar propuesta de mejora del proceso de pago del departamento financiero de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la ULEAM.

Por último, en este objetivo se da a conocer cuál es la solución que se dará, por ende, se implementan estas preguntas para saber las mejoras que se pueden aplicar y si tienen conocimientos de los problemas que hay dentro del departamento con respecto a los procesos de pago, sin dejar de lado las dimensiones.

<b>12</b>	<b>¿Cómo podrían mejorar el departamento financiero la comunicación con las demás áreas para la eficiencia y eficacia de este proceso?</b>
<b>13</b>	<b>¿Qué soluciones se han considerado aplicar para una mejora y buenos resultados en el manual de procesos de pago?</b>
<b>14</b>	<b>¿Aplican flujograma en el manual de procesos?</b>

**Anexo 3.** Ficha de observación aplicada al departamento financiero con respecto a los componentes de información.

### Ficha de Observación

DATOS IMPORTANTES	
<b>Nombre de la empresa:</b>	Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico.
<b>Nombre del observador:</b>	Villafuerte Bravo Alisson Ivanova
<b>Departamento evaluado:</b>	Departamento Financiero
<b>Fecha:</b>	10/6/2024
<b>Objetivo:</b>	Observar y evaluar si cumple con los puntos establecidos.

**INTRUCCIONES:** observar la ejecución de las actividades marcando con una (x) el cumplimiento de acuerdo con la escala establecida (si - no).

Componentes	Criterio de evaluación	Si	No	Observación
<b>Hardware</b>	<b>Capacidad y rendimiento</b>			
	¿El hardware tiene suficiente capacidad de almacenamiento para los datos financieros actuales y futuros?	X		CPU: core i3/ i5/i7 DISCO: SSD 480GB HDD ITB
	¿Se han experimentado tiempos de inactividad o lentitud en el procesamiento de datos financieros?	X		Problemas de internet/ lentitud en los sistemas contables online
	¿Existen planes de mantenimiento preventivo para evitar fallos inesperados?	X		Mantenimiento correctivo/ preventivo.
	<b>Seguridad Física</b>			
	¿El hardware está protegido contra daños físicos (incendios, inundaciones, etc.)?		X	
	¿Existe un plan de recuperación ante desastres que incluya la protección del hardware?		X	

<b>Software</b>	<b>Funcionalidad</b>		
	¿El software financiero incluye todas las funcionalidades necesarias para la contabilidad, presupuestos, análisis financiero y generación de informes?	X	
	¿Existen funciones automatizadas que optimicen los procesos financieros?	X	
	<b>Integración</b>		
	¿El software financiero se integra bien con otros sistemas de la empresa, como ERP, CRM y sistemas de recursos humanos?	X	Sistema financiero y sistema de RRHH
	¿Se pueden importar y exportar datos fácilmente entre sistemas?	X	
	<b>Actualización y soporte</b>		
	¿El software esta actualizado?	X	Manejan Windows versión 10/11 y usan un software personalizado contable versión 3.0
	¿El soporte técnico es accesible y responde de manera oportuna?	X	
<b>Datos</b>	<b>Calidad de los datos</b>		
	¿Los datos financieros son precisos y completos?	X	
	<b>Seguridad y privacidad de los datos</b>		

	¿Existen políticas de seguridad adecuadas para proteger los datos?		X	No estas establecidas al 100%
	<b>Flujo de datos:</b>			

	¿El flujo de datos es eficiente y sin interrupciones?		X	Siempre hay interrupciones
<b>Personas</b>	<b>Capacitación y competencias</b>			
	¿El personal está capacitado para utilizar el sistema de informatico?	X		
	<b>Responsabilidades y roles</b>			
	¿Están claramente definidos los roles y responsabilidades?	X		
<b>Procesos</b>	<b>Eficiencia operativa</b>			
	¿Los procesos financieros son eficientes?		X	Existen lentitud al momento de ingresar información y el proceso de los departamentos al firmar y aprobar los memos y siempre demoran hasta máximo 5 días en ser ejecutado.
	<b>Control interno</b>			
	¿Existen controles internos efectivos?	X		Los controles internos que existentes son, manual de procesos y Checklist
	<b>Automatización</b>			
	¿Hay oportunidades para automatizar procesos manuales?	X		
<b>Redes y Comunicación</b>	<b>Fiabilidad de la red</b>			
	¿La infraestructura de red es fiable?		X	
	<b>Seguridad de la comunicación</b>			

	¿Existen medidas de seguridad en las comunicaciones?	X		
	<b>Redundancia y recuperación</b>			
	¿Existen planes de redundancia y recuperación ante desastres?		X	
<b>Informes y Análisis</b>	<b>Calidad de los informes</b>			
	¿Los informes financieros son precisos y claros?		X	Pueden presentar inconsistencias
	<b>Capacidad analítica</b>			
	¿Las herramientas analíticas son adecuadas?	X		
<b>Cumplimiento y Normativas</b>	<b>Cumplimiento normativo</b>			
	¿El sistema cumple con las normativas financieras aplicables?	X		
	<b>Auditorías externas e internas</b>			
	¿Se cumple con auditorías internas externas de manera adecuada?	X		

**Anexo 4.** Fotografías de las entrevistas aplicadas a los trabajadores del departamento financiero.



*Entrevista a los encargados del área de finanzas*