



**Pagos a proveedores: Una adecuada correlación entre el procedimiento y la calidad de servicio en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Manta, Provincia de Manabí**

*Payments to providers: An adequate correlation between the procedure and the quality of service in the Autonomous Decentralized Municipal Government of the Manta canton, Province of Manabí*

*Pagamentos aos fornecedores: Uma correlação adequada entre o procedimento e a qualidade do serviço na Prefeitura Municipal Descentralizada Autônoma do Cantão de Manta, Província de Manabí*

Liz Mariflor Zevallos-Santana <sup>I</sup>  
[lzevallos0359@utm.edu.ec](mailto:lzevallos0359@utm.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0001-8177-3758>

Pablo Bienvenido Loor-Cedeño <sup>II</sup>  
[pablo.loor@utm.edu.ec](mailto:pablo.loor@utm.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0001-6235-374X>

**Correspondencia:** [lzevallos0359@utm.edu.ec](mailto:lzevallos0359@utm.edu.ec)

Ciencias económicas y empresariales  
Artículos de investigación

\***Recibido:** 16 de julio de 2021 \***Aceptado:** 30 de agosto de 2021 \* **Publicado:** 08 de septiembre de 2021

- I. Estudiante en la Maestría en Administración de Empresas/Instituto de postgrado/ Universidad Técnica de Manabí, Ingeniera Comercial, Portoviejo, Ecuador.
- II. Economista en la Universidad técnica de Manabí, Master en desarrollo local/Instituto de Estudios bursátiles Universidad Complutense de Madrid, Docente de la facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Ecuador.



## Resumen

El Gobierno Ecuatoriano ha venido formulando nuevas políticas públicas de modernización de la gestión pública, a través de cambios institucionales, como son la implementación de nuevos modelos de gestión y desarrollo Institucional, sin embargo, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Manta- Gad Manta, a pesar de haber asumido nuevas competencias que le otorga el marco legal vigente, se encuentra carente de procesos administrativos fundamentales, los cuales hacen parte de esta investigación.

La presente investigación tiene como objetivo demostrar la importancia de mantener una adecuada correlación entre el procedimiento de pagos y la calidad de servicio. La Investigación se logra determinar, bajo un diseño de estudio de tipo transversal no experimental y de campo, realizada a través de encuestas y entrevistas a 10 proveedores y 10 funcionarios. Con los resultados alcanzados, se logró demostrar que para mantener una adecuada correlación entre el procedimiento de pagos y la calidad de servicio, debe existir un adecuado procedimiento porque la falta de control interno, limita la eficiencia en el pago a proveedores, concluyendo, que será de gran utilidad la elaboración de un Instructivo de procedimientos de pagos a los proveedores con políticas claras, para disminuir el tiempo de entrega de productos, y mejorar la calidad de servicio, elementos claves, para el logro de los objetivos esenciales y habituales de las organizaciones del sector público.

**Palabras clave:** Procedimiento; proveedores; pagos; calidad de servicio; adecuada correlación.

## Abstract

The Ecuadorian Government has been formulating new public policies for the modernization of public management, through institutional changes, such as the implementation of new management models and Institutional development, however, the Autonomous Decentralized Municipal Government of the Manta-Gad Manta canton, Despite having assumed new powers granted by the current legal framework, it is lacking fundamental administrative processes, which are part of this investigation.

The present research aims to demonstrate the importance of maintaining an adequate correlation between the payment procedure and the quality of service. The research is determined, under a non-experimental and field cross-sectional study design, carried out through surveys and interviews with 10 providers and 10 officials. With the results achieved, it was possible to

demonstrate that to maintain an adequate correlation between the payment procedure and the quality of service, there must be an adequate procedure because the lack of internal control limits the efficiency in the payment to suppliers, concluding that it will be It is very useful to prepare an Instructions for payment procedures to suppliers with clear policies, to reduce the delivery time of products, and improve the quality of service, key elements, for the achievement of the essential and habitual objectives of the organizations of the public sector.

**Keywords:** Procedure; providers; payments; quality of service; adequate correlation.

## Resumo

O Governo equatoriano vem formulando novas políticas públicas de modernização da gestão pública, por meio de mudanças institucionais, como a implantação de novos modelos de gestão e desenvolvimento institucional, porém, a Prefeitura Municipal Autônoma Descentralizada do cantão Manta-Gad Manta, apesar de ter assumido novos poderes conferidos pelo atual quadro jurídico, carecem de processos administrativos fundamentais, que fazem parte desta investigação. A presente pesquisa visa demonstrar a importância de manter uma correlação adequada entre o procedimento de pagamento e a qualidade do serviço. A pesquisa é determinada, sob um desenho de estudo transversal não experimental e de campo, realizado por meio de pesquisas e entrevistas com 10 fornecedores e 10 funcionários. Com os resultados alcançados, foi possível demonstrar que para manter uma correlação adequada entre o procedimento de pagamento e a qualidade do serviço, deve haver um procedimento adequado, pois a falta de controle interno limita a eficiência no pagamento aos fornecedores, concluindo-se que será É muito útil elaborar Instruções para procedimentos de pagamento a fornecedores com políticas claras, para reduzir o tempo de entrega dos produtos, e melhorar a qualidade do serviço, elementos essenciais, para a concretização dos objetivos essenciais e habituais das organizações de setor público.

**Palavras-chave:** Procedimento; provedores; pagamentos; qualidade de serviço; correlação adequada.

## Introducción

En la Contemporaneidad se ha podido comprender, que la Gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un conglomerado humano. Por su parte, Andrea del Pilar Ramírez Casco, Raúl Germán Ramírez Garrido y Edison Vinicio Calderón Moran (2017): señalan que “La gestión administrativa en el desarrollo empresarial”, es la puesta en práctica de cada uno de los procesos de la Administración, éstos son: Planificación, organización, dirección, coordinación o interrelación y el control de actividades de la organización; en otras palabras, la toma de decisiones y acciones oportunas para el cumplimiento de los objetivos preestablecidos de la empresa basados en los procesos.

En este sentido resulta de vital importancia que las instituciones tanto públicas como privadas establezcan procesos bien definidos en cuanto al desempeño de las funciones encomendadas a cada departamento, empleado o funcionario, con el fin de agilizar los procesos en las distintas tareas y de alguna forma minimizar los tiempos, y el uso de recursos. No debemos olvidar que existen aún diversas organizaciones e instituciones, que aún no cuentan con métodos para realizar de forma sistemática sus actividades; entre los cuales tenemos a la Dirección Financiera del Gobierno Gad Manta, que no posee procedimientos que les permita conocer claramente, a sus funcionarios, qué deben hacer, cómo, cuándo y dónde deben hacerlo, conociendo también los recursos y requisitos necesarios para cumplir una determinada tarea o procedimiento, ocasionando así la duplicidad de funciones, uso excesivo del tiempo y sobre todo el incumplimiento de las actividades designadas a cada uno de ellos, entre uno de ellos un Instructivo/ flujos de procedimientos de pagos, retardando el cumplimiento de los objetivos trazados por la institución.

Los Funcionarios del sector público del Ecuador en su gran mayoría, por inercia y en otros casos por falta de mejora continua, desarrollan sus actividades de manera empírica, olvidando que existen procesos regidos bajo las directrices emanadas por las autoridades, que si bien es cierto no están en un documento, deben ser ejecutadas de manera analítica, con la máxima simplificación posible, evitando la duplicidad de actividades innecesarios, generando aumento de costos en las empresas y sin propuestas de mejoras que se adapten a la organización y al ambiente que lo rodea. La implementación de mejoras debe enmarcarse dentro de los objetivos y metas de la organización. (Gómez, 1993) Señala que: El principal objetivo del procedimiento es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero.

Según (Melinkoff, 1990) los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores.

La calidad no es un fenómeno abstracto, sino que está definida concretamente mediante las características o especificaciones técnicas del producto o servicio. De lo anterior se desprende la necesidad de definir claramente la calidad específica. Según (Deming, 1993), la calidad no es otra cosa más que "Una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua". Por tanto, cuando los clientes obtienen productos de calidad las compañías logran aumentar sus ingresos y al lograr esto, la economía crece.

Por otra parte (Juran, 1998) considera, que la calidad como atributo de toda empresa, no debe ser relegada a las acciones que contemple un departamento que sea creado con el fin de asegurarla. Debe ser parte del proceso de elaboración o prestación de los bienes o servicios, debiendo existir un serio compromiso de todo el personal para alcanzarla de manera preventiva, es decir, no esperar que se detecten defectos para evitarlos.

En este orden de ideas, el Procedimiento administrativo es el cauce formal de la serie de actos en que se concreta la actuación administrativa para la realización de un fin. El procedimiento tiene por finalidad esencial la emisión de un acto administrativo. (Gestiopolis, 2013) forma como se desarrolla cada actividad de un proceso.

La consecución de la calidad no se delega, sino que todos debemos ser protagonistas para alcanzarla. Debiendo ser para todos, este proceder una doctrina de la empresa.

Si bien es cierto el Gad Manta, desarrolla de manera óptima sus obras, proyectos o programas, mediante ingresos propios, (dinero proveniente de la recaudación de tasas / impuestos municipales) y por el aporte económico del Gobierno Nacional que por ley le corresponde, no obstante, la falta de procesos/procedimientos, provoca en la gestión administrativa retrasos y por ende malestar, dejando entrever la falta de servicios de calidad existente.

El caótico proceso de pago a proveedores, efectuado por la municipalidad, carece de un flujo predeterminado de procedimientos, sumados al retraso de las transferencias económicas por parte del gobierno central, dilata el proceso de pago, generando malestar e inconformidad en estos, lo que conlleva al deficiente servicio a la ciudadanía;

Solicitar o iniciar un pago de una obra, bien o servicio, es una agonía constante, ya que este, demandara de varios días para efectivizarse; podríamos deducir que el principal y gran error del

retraso de pago, es que ,todo proceso de pago es derivado a la máxima autoridad administrativa, antes, durante y después, para la suscripción de firma del burgomaestre, sin considerar siquiera, las múltiples ocupaciones que demanda su investidura, sumados al tras papeleo de documentos que suele ocurrir, al momento de derivar los trámites, haciendo, que estos sean devueltos al lugar de origen, o en su defecto por error se archiven sin haberse gestionado ningún trámite, son las falencias recurrentes en los tramites de pagos a proveedores, lo que conlleva al retardo de los mismos. Todo esto se podría evitar si se contara con un flujo de proceso y un Instructivo de Pagos, mediante el cual se establezcan delegaciones y procedimientos efectivos, amparados en lo establecido en las normas de control interno de la Contraloría general del estado, y demás normativas legales para el efecto.

La deficiente o precaria calidad de servicio, se pone de manifiesto, al tener funcionarios carentes de formación y vocación de servicio; causando una agonía perpetua, pretender solicitarles, que cumplan cabal y oportunamente con un pago por los bienes o servicios prestados, generando conflictos con los proveedores, que surgen como consecuencias de no tener un manual o Instructivos de procedimientos de pagos.

En la actualidad, es imprescindible que las instituciones documenten y controlen todas las actividades para que se desarrollen con la mayor eficiencia y calidad los servicios ofrecidos. Incluyendo como parte de los distintos instrumentos de control interno, tales como Instructivos o manuales de procedimientos, estos no solamente detallan los procesos a los que se abocan, sino que cuentan con información sobre políticas a instaurarse, forma de organización y objetivos de la empresa, la inclusión de estos, conlleva a una eficiente calidad de servicio.

Pagar oportunamente a los proveedores tiene un papel fundamental, ya que posibilita la buena relación que influye directamente con el resultado. La mejor manera de asegurar una buena relación, es el pago oportuno a los proveedores y con las condiciones establecidas. Cuando ambas partes cumplen las obligaciones, los resultados tienden a ser positivos.

Finalmente podemos comprender, que la incorporación de la calidad de servicios en las entidades públicas representa una de las etapas de consolidación del nuevo modelo de gestión pública en la perspectiva del Gad Manta, por ello, este proceso pasa primero, por una serie de innovaciones de carácter sustancial, que permiten concentrar el esfuerzo en la atención de demandas y asuntos públicos que incidirán en el fortalecimiento de los servicios de calidad con un enfoque ciudadano,

a través de una institución planificadora, reguladora y promotora de un desarrollo equitativo, sustentada en un modelo de gestión con componentes de sostenibilidad social, económico, territorial ambiental e institucional que vincula activamente la participación de la ciudadanía.

En función de lo expuesto, la presente investigación tiene como objetivo determinar la importancia de mantener una adecuada correlación entre el procedimiento de pagos y la calidad de servicio ofrecida por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta-GADM MANTA.

### **Metodología**

La presente investigación logro determinarse bajo un diseño de estudio de tipo transversal no experimental y de campo; la información fue recopilada a través de un cuestionario y encuestas previamente diseñadas para obtener óptimos resultados; lo que ha permitido tener enfoques técnicos, cuyo objetivo primordial es demostrar la importancia de mantener un procedimiento de pagos para lograr la calidad de servicio, es decir, tener una Dirección Financiera con procedimientos de pagos con políticas y claras y bien definidos, disminuyendo así los tiempos de entrega, y generando servicios de calidad.

#### **Tipo de Investigación:**

La investigación realizada esta fundamentada en datos obtenidos a través del estudio de campo, la cual es definida por (Arias, 2014, pág. 31) “como aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o sea de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios)” sin manipular o controlar variable alguna, es decir obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes.

#### **Diseño de investigación**

El diseño de la investigación fue de tipo no experimental- transversal, según “ (Hernández Sampieri, 2014, pág. 152) estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables, y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”; será trasversal según los mismos autores, “Investigaciones que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único”.

### **Población y muestra**

La población de esta investigación estuvo conformada por 10 proveedores y 10 responsables de área, del Gad Manta, como la población es pequeña no habrá muestreo.

Como técnica de investigación se aplicó la encuesta debido a que la población es pequeña, y se tuvo acceso a la misma.

### **Resultados**

Se realizaron encuestas a proveedores y funcionarios del Gad Manta, para demostrar la importancia de mantener una adecuada correlación entre el procedimiento de pagos y la calidad de servicio, teniendo como resultado, corroborar cuán importante es para la Municipalidad, mantener una adecuada correlación entre el procedimiento y la calidad de servicio, y para lograrlo se planteó la propuesta de elaborar un manual de políticas para pagos a proveedores, con políticas claras y definidas, las cuales harán posible, agilizar y controlar de manera eficiente el pago a proveedores.

### **Resultados**

- 1. ¿Siendo usted proveedor, que tan satisfecho estuvo con la calidad de servicio brindado por la Dirección Financiera?**

**Tabla 1**

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA MUESTRAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Insatisfecho	5	50%
Muy Insatisfecho	3	30%
Satisfecho	1	10%
Neutral	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 2**



**Elaborado por:** Los autores.

**Análisis e interpretación tabla 1:** Del total de proveedores encuestados, el 50% se encuentra insatisfecho con el servicio recibido, el 30% se siente muy insatisfecho, apenas el 10% se siente satisfecho, mientras que el otro 10% demostró neutralidad con el servicio brindando por la Dirección Financiera, por lo tanto ellos coinciden con lo mencionado por, Andrea del Pilar Ramírez Casco, R. G. (2017) el cliente es la razón de ser de cualquier tipo de negocio y hacia su satisfacción plena debe enfocarse los esfuerzos de todos los componentes de la organización.

**2. ¿La Dirección Financiera del Gad Manta cumple oportunamente con proceso de pago a los proveedores?**

**Tabla 2**

RESPUESTA	FRECUENCIA MUESTRAL	PORCENTAJE
totalmente de acuerdo	3	30%
totalmente en desacuerdo	6	60%
ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10%
TOTAL	10	100%

**Gráfico**



**Elaborado por:** Los autores

**Análisis e interpretación tabla 2:** El 30% de los encuestados mencionaron estar de totalmente de acuerdo que el Gad Manta les paga oportunamente, mientras que el 60% está totalmente en desacuerdo, y finalmente el 10% restante, no está de acuerdo ni en desacuerdo; es preocupante lo que arrojan estos porcentajes, denotando el descontento con el servicio recibido.

**3. ¿Sabe usted si existe algún problema para el pago a los proveedores?**

**Tabla 3**

RESPUESTA	FRECUENCIA MUESTRAL	PORCENTAJE
si	6	60%
no	3	30%
Me es indiferente	1	10%
TOTAL	10	100%

**Gráfico 3**



**Elaborado por:** Los autores.

**Análisis e interpretación tabla 3:** El 60% de los proveedores encuestados indicaron que si conocían de los problemas de pago que presentaba el Gad Manta, mientras que el otro 30% señaló que no conocía, y por último el 10% menciono que le era indiferente; es evidente el alto porcentaje del conocimiento de la problemática existente, no obstante la mirada pávida de los encuestados, aspira a que todo cambie en beneficio de todos.

**4. ¿Mencione cuál de estas falencias administrativas afecta de manera significativa el pago de proveedores?**

**Tabla 4.**

RESPUESTA	FRECUENCIA MUESTRAL	PORCENTAJE
Duplicidad en proceso de pago	2	10%
errores de facturación	4	20%
falta de liquidez económica	5	25%
personal no capacitado	4	20%
falta de flujos y procedimientos internos	5	25%
TOTAL	20	100%

**Gráfico 4**



**Elaborado por:** Los autores.

**Análisis e interpretación tabla 4:** Dentro de las falencias administrativas detectadas se pudo constatar que el 10% corresponden a la duplicidad en los procesos de pago, mientras que el 20% manifestó que se debe a los errores al momento de llenar las facturas, en cambio un 25% señaló que es debido a la falta de liquidez económica; un 20% indico que es por la falta de capacitación al personal, finalmente un 25% manifestó que lo que más afecta es la falta de flujos y procedimientos internos. Es indiscutible que la falta de liquidez afecta el cumplimiento de

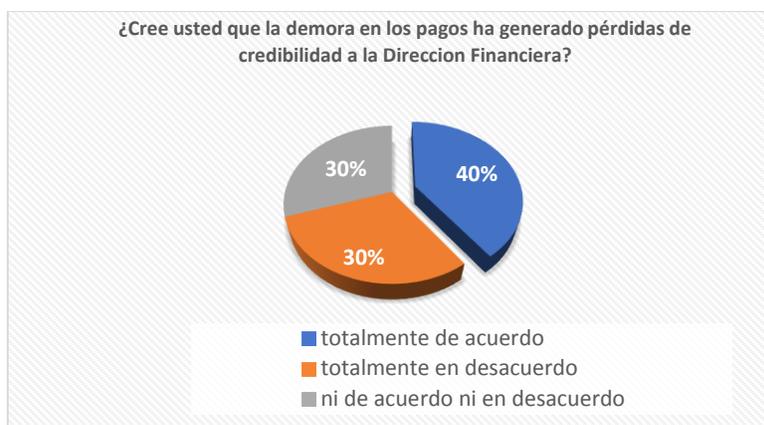
obligaciones contractuales, pero en igual porcentaje lo es la falta de flujos y procedimientos internos los cuales deben de considerarse al momento de generar cambios positivos a la entidad.

**5. ¿Cree usted que la demora en los pagos ha generado pérdidas de credibilidad a la Dirección Financiera?**

**Tabla 5.**

RESPUESTA	FRECUENCIA MUESTRAL	PORCENTAJE
totalmente de acuerdo	4	40%
totalmente en desacuerdo	3	30%
ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	30%
TOTAL	10	100%

**Gráfico 5**



**Elaborado por:** Los autores.

**Análisis e interpretación tabla 5:** el 40% de los encuestados respondió que se encuentra totalmente de acuerdo que la demora de los pagos ha generado pérdidas de credibilidad a la Dirección Financiera, mientras que el 30% está totalmente en desacuerdo y finalmente un 30% no está de acuerdo ni en desacuerdo. El porcentaje encuestado, coincide que existe demora en los pagos generando pérdidas de credibilidad, estos indicadores son una campana de alerta hacia los administradores de la Institución, para que tomen los correctivos necesarios.

6. ¿Usted considera que los procedimientos internos son importantes en toda organización?

Tabla 6.

RESPUESTA	FRECUENCIA MUESTRAL	PORCENTAJE
totalmente de acuerdo	15	75%
totalmente en desacuerdo	3	15%
ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	10%
TOTAL	20	100%

Gráfico 6



Elaborado por: Los autores.

**Análisis e interpretación tabla 6:** El 75% de los encuestados indicaron, estar totalmente de acuerdo que los procedimientos internos son importantes en toda organización, mientras que un 15% está totalmente en desacuerdo, y apenas un 10% no está de acuerdo ni en desacuerdo. Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la administración se lleven a cabo. Estos controles se refieren a riesgos que, si no se mitigan, pondrían en riesgo el llevar a cabo los objetivos de la empresa.

7. ¿Cree usted que la elaboración de un manual de procedimientos agilizaría el pago a proveedores?

Tabla 7

RESPUESTA	FRECUENCIA MUESTRAL	PORCENTAJE
totalmente de acuerdo	16	80%
totalmente en desacuerdo	3	15%
ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5%
TOTAL	20	100%

Gráfico 7



Elaborado por: Los autores

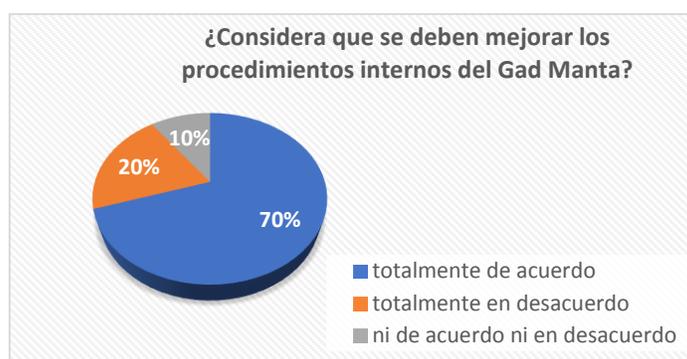
**Análisis e interpretación tabla 7:** El 80% de los encuestados manifestaron estar totalmente de acuerdo con que la elaboración de un manual de procedimientos con políticas claras y definidas, agilizaría el pago a proveedores, mientras que un 15% está en desacuerdo, y apenas un 5% no está de acuerdo ni en desacuerdo. Es meritorio señalar lo manifestado por (Palma, 2005) El manual de procedimientos es un documento del sistema de Control Interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización

## 8. ¿Considera que se deben mejorar los procedimientos internos del Gad Manta

Tabla 8

RESPUESTA	FRECUENCIA MUESTRAL	PORCENTAJE
totalmente de acuerdo	7	70%
totalmente en desacuerdo	2	20%
ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10%
TOTAL	10	100%

Gráfico 8



Elaborado por: Los autores

**Análisis e interpretación tabla 8:** De acuerdo al número de encuestados el 70% determino estar totalmente de acuerdo que se deben mejorar los procedimientos internos, mientras que un 20% está en desacuerdo, y apenas un 10% de los encuestados no está de acuerdo ni en desacuerdo; es importante que se realicen cambios para lograr el éxito deseado; es loable hacer énfasis al criterio de Deming, E. (1993) Hay que emprender las acciones necesarias, para lograr la transformación de la empresa.

## 9. ¿Qué aspectos considera usted que debe mejorar la dirección financiera de Gad Manta?

Tabla 9

RESPUESTA	FRECUENCIA MUESTRAL	PORCENTAJE
calidad de servicio	2	20%
fechas de pago proveedores	1	10%
control interno	2	20%
todas las anteriores	5	50%
TOTAL	10	100%

**Gráfico 9**



Elaborado por: Los autores

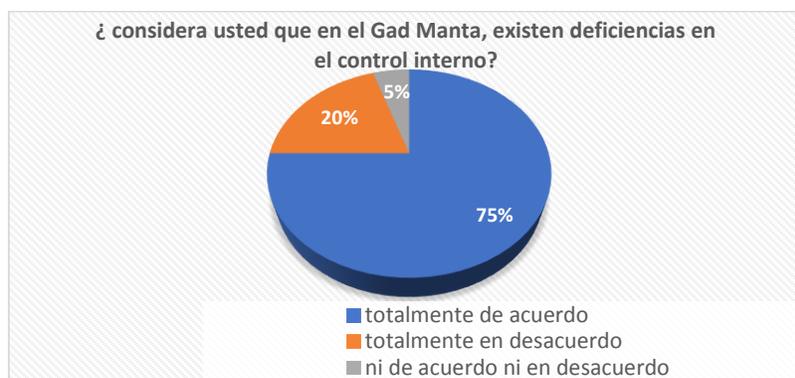
**Análisis e interpretación tabla 9:** De los proveedores encuestados se pudo evidenciar que los aspectos que debe mejorar la dirección corresponden un 20% a la calidad de servicio; un 10% para la fecha de pago a los proveedores; un 20% considera que debe mejorar el control interno; mientras que un 50% piensa que se debe mejorar todos los anteriores aspectos.

**10. ¿considera usted que en el Gad Manta, existen deficiencias en el control interno?**

**Tabla 10**

RESPUESTA	FRECUENCIA MUESTRAL	PORCENTAJE
totalmente de acuerdo	15	75%
totalmente en desacuerdo	4	20%
ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5%
TOTAL	20	100%

**Gráfico 10**



Elaborado por: los autores

**Análisis e interpretación tabla 10:** El 75% de los encuestados, se encuentran totalmente de acuerdo que en el Gad Manta existen deficiencias en el control interno, mientras que un 20% está en total desacuerdo, y apenas un 5% le es indiferente.

**11. ¿Usted considera que la falta de procedimientos internos afecta la calidad de servicio en el Gad Manta? Responda esta pregunta si es funcionario.**

Tabla 11

RESPUESTA	Frecuencia muestral	Porcentaje
totalmente de acuerdo	7	70%
totalmente en desacuerdo	2	20%
ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10%
TOTAL	10	100%

Gráfico 11



Elaborado por: los autores

**Análisis e interpretación tabla 11:** El 70% está totalmente de acuerdo que la falta de procedimientos afecta la calidad de servicio en el Gad Manta, no obstante, el 20% no está en desacuerdo con esto, y le es indiferente a un 5% de los encuestados. Si queremos ser mejores cada día debemos implementar nuevas estrategias para el cambio, la falta de estas, estarían afectando la calidad de servicio, en concordancia a lo manifestado por, Deming la calidad no es otra cosa más que “una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua”.

## 12. ¿Cómo funcionario cuál considera que sería la solución en las deficiencias en los procesos de pagos?

Tabla 12

Respuesta	Frecuencia muestral	Porcentaje
capacitación al personal	2	20%
incrementar una reglamentación o políticas internas	3	30%
todas las anteriores	5	50%
TOTAL	10	100%

Gráfico 12



Elaborado por: Los autores

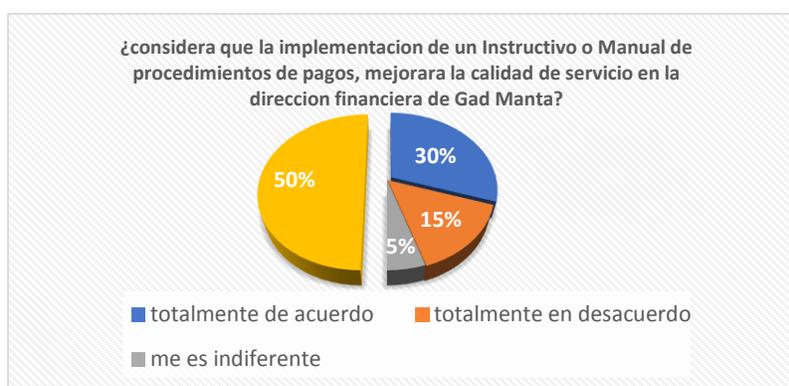
**Análisis e interpretación tabla 12:** El 20% de los encuestados, considera que la capacitación al personal sería la solución a las deficiencias en los procesos de pagos, mientras que un 30% piensa que, con la implementación de un reglamento o políticas internas, se daría solución a estos, no obstante, un 50% considera que ambas opciones serían la solución. El nuevo modelo de gestión a implementarse en la institución a raíz de los nuevos administradores, marcarán la diferencia entre el antes y el después.

### 13. ¿Usted considera que la implementación de un Instructivo o Manual de procedimientos de pagos, mejorará la calidad de servicio en la dirección financiera de Gad Manta?

Tabla 13

Respuesta	Frecuencia muestral	Porcentaje
totalmente de acuerdo	6	60%
totalmente en desacuerdo	3	30%
me es indiferente	1	10%
TOTAL	10	100%

Gráfico 13



Elaborado por: Los autores

**Análisis e interpretación tabla 13:** Un 60% de los funcionarios encuestados están totalmente de acuerdo que la implementación de un Instructivo o Manual de procedimientos de pagos, mejorará la calidad de servicio en la dirección financiera de Gad Manta, mientras que un 30% está en desacuerdo, y finalmente a un 10% le es indiferente. Totalmente de acuerdo fue la respuesta de los encuestados, solo queda a los administradores municipales dar inicio al nuevo modelo de gestión, con procesos que ofrecen calidad de servicio. Como lo señala (Mantilla, 2008) Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la administración se lleven a cabo. Estos controles se refieren a riesgos que, si no se mitigan, pondrían en riesgo el llevar a cabo los objetivos de la empresa.

#### 14. ¿Considera usted que debe existir correlación entre el procedimiento de pagos y la calidad de servicio ?

Tabla 14

Respuesta	Frecuencia muestral	Porcentaje
totalmente de acuerdo	15	75%
totalmente en desacuerdo	4	20%
ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5%
TOTAL	20	100%

Gráfico 14



Elaborado por: Los autores

**Análisis e interpretación tabla 14:** Del total de los encuestados un 75% está totalmente de acuerdo que debe existir correlación entre el procedimiento de pagos y la calidad de servicio, mientras que un 20% está en desacuerdo, y apenas un 5% le es indiferente; claro que debe existir la correlación, toda vez que el Procedimiento de pagos no es otra cosa que, las directrices que debemos seguir en cada fase de la ejecución del proceso, para obtener la calidad deseada por el proveedor; Según Deming la calidad no es otra cosa más que “una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua”.

#### Discusión

La gestión por procesos en la Administración Pública es una herramienta que permite trabajar en función de las necesidades de los ciudadanos, sin descuidar los recursos invertidos para alcanzarlos; por lo tanto, trabajar por procesos permite la definición de indicadores de gestión, los cuales colaboran con un entorno integro y, de mejora continua. En definitiva, los procedimientos radican

en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores, también es el aumento del rendimiento laboral, que permite adaptar las mejores soluciones para los problemas y contribuye a llevar una buena coordinación y orden en las actividades de la organización (Melinkoff, 1990).

Un buen servicio a los proveedores es un resorte clave en la planificación estratégica, pues está ligado a la supervivencia y al rendimiento de la organización, si bien hemos de reconocer las dificultades para lograr el equilibrio entre la calidad de servicio y el procedimiento de pagos.

La satisfacción del cliente es el auténtico núcleo o motor de la calidad, su origen y también su destino final y definitivo, es su razón de ser más universal, en toda organización. No nos cabe la menor duda de que estos factores de calidad y excelencia, bastante introducidos en los países pioneros del mundo desarrollado, en un momento en que los procesos de cambio constituyen el auténtico motor de las organizaciones modernas, fomentarán la toma de conciencia sobre la imperiosa necesidad de una mejora continua en la prestación de los servicios informativos-documentales.

Durante la investigación, el mayor porcentaje de encuestados coincidió que la institución mantenía deficiencias de control interno, ocasionado retraso en los procesos de pagos, sumados a una precaria calidad de servicio ofrecida a los proveedores y ciudadanía en general, todo esto debido a la falta de procedimientos claros y definidos, además la ausencia de estos, representa una gran limitación a la hora de innovar o proponerse metas, sin considerar, los conflictos internos que surgen como consecuencias de no contar con dicha herramienta. Actualmente en el mundo globalizado que vivimos, es imprescindible que las empresas documenten y controlen todas sus actividades, mediante esta herramienta que sirve también como control interno, no solo como detalle de procesos sino, con políticas, forma de organización y objetivos de la empresa.

## **Conclusiones**

Es indudable, que los procedimientos permiten documentar las actividades de forma física como digital, para establecer controles eficientes, logrando mejorar la productividad del personal de la organización con servicios de calidad.

De igual forma las normativas legales, establecen que es responsabilidad de cada entidad pública, establecer mecanismos de control interno efectivo, mediante Instructivos con procedimientos, los cuales conllevan a la calidad de los servicios ofrecidos a los Proveedores y ciudadanía en general.

Finalmente, mediante esta investigación se ha podido determinar que los procedimientos internos son indispensables para cualquier organización, que requiera eficiencia en los recursos tanto humanos como financieros, para el logro de sus objetivos Institucionales, al mismo tiempo que debe existir una estrecha correlación entre el procedimiento y la calidad de servicio, misma que no se pudo corroborar en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta-GADM MANTA, por no tener instrumentado un Procedimientos de Pagos. Por cuanto, la calidad de servicios se ha visto deteriorada a falta de dicha herramienta.

Ante aquello se sugirió, al Director Financiero, que, a efectos de mantener una adecuada correlación entre el procedimiento de pagos y la calidad de servicio, se implemente un Instructivo de procedimientos de pagos a proveedores, lo que implicaría beneficios para el ciudadano a mediano y, a largo plazo, y obviamente a la Institución.

## Referencias

1. Andrea del Pilar Ramirez Casco, R. G. (2017). *La gestion administrativa en el desarrollo empresarial*. Obtenido de la gestion administrativa en el desarrollo empresarial: <https://www.eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>
2. Arias, O. (2014). *Metodologías activas*. Obtenido de Metodologías activas: <https://www.redalyc.org/pdf/2833/283341409008.pdf>
3. Bravo, H. (2008). *Estrategias*. Obtenido de Estrategias: [https://academia.unad.edu.co/images/investigacion/hemeroteca/revistainvestigaciones/Volumen12numero1\\_2013/a06\\_Estrategias\\_pedagogicas\\_y\\_did%C3%A1cticas\\_para\\_el\\_desarrollo\\_de\\_las\\_inteligencias\\_1.pdf](https://academia.unad.edu.co/images/investigacion/hemeroteca/revistainvestigaciones/Volumen12numero1_2013/a06_Estrategias_pedagogicas_y_did%C3%A1cticas_para_el_desarrollo_de_las_inteligencias_1.pdf)
4. Deming, E. (1993). *Mejoras para la calidad*. Obtenido de Mejoras para la calidad: <https://mejoras-para-la-calidad-avg.weebly.com/deming.html>
5. Francisco, G. (1993). *Sistema y Procedimiento Administrativo*. Caracas: Editorial Frigor.
6. Hernández Sampieri, F. P. (2014). *Metodología*. Obtenido de Metodología : <http://www.pucesi.edu.ec/webs/wp-content/uploads/2018/03/Hern%C3%A1ndez-Sampieri-R.-Fern%C3%A1ndez-Collado-C.-y-Baptista-Lucio-P.-2003.-Metodolog%C3%ADa-de-la-investigaci%C3%B3n.-M%C3%A9xico-McGraw-Hill-PDF.-Descarga-en-l%C3%A9nea.pdf>

7. Hernández Sampieri, F. P. (2014). *Metodología de la investigación*. Obtenido de Metodología de la investigación: <http://www.pucesi.edu.ec/webs/wp-content/uploads/2018/03/Hern%C3%A1ndez-Sampieri-R.-Fern%C3%A1ndez-Collado-C.-y-Baptista-Lucio-P.-2003.-Metodolog%C3%ADa-de-la-investigaci%C3%B3n.-M%C3%A9xico-McGraw-Hill-PDF.-Descarga-en-1%C3%ADnea.pdf>
8. Juran, J. M. (1998). *Metodo Juran*. Obtenido de Metodo Juran: <http://sistemasdecalidad6to.weebly.com/uploads/4/6/5/8/46581171/metodo-juran-an%C3%A1lisis-y-planeaci%C3%B3n-de-la-calidad-juran-5ta.pdf>
9. Melinkoff, R. V. (1990). *Los procesos administrativos*. Caracas, Vnezuela: Panapo de Venezuela.
10. Muñoz. (2010). *Modelo de gestion de talento humano* . Obtenido de modelo de gestion de talento humano : <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/656/1/85097.pdf>
11. Prieto, M. C. (2003). *El proceso y el dbido proceso*. Obtenido de El proceso y el dbido proceso.: <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/1234/1/MERA%20PALOMINO%20%20J%C3%89SSICA%20JESSENIA.pdf>
12. Rojas, S. A. (2002). *Administración de la pequeña empresa*. Obtenido de Administración de la pequeña empresa: <https://www.google.com.pe/search?tbo=p&tbm=bks&q=inauthor:%22S%C3%A9rvulo+Anzola+Rojas%22>
13. Mantilla, S. A. (2008). Auditoría Financiera de PYMES . ECOE Ediciones.
14. Zamora, (2018) El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6656251.pdf>
15. Palma, J. (2010). Manual de Procedimiento. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>