



**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN BANCARIA Y FINANCIERA**

**MANUAL DE PROCESOS QUE REGULE LA ADMINISTRACIÓN DE  
PAGO DE VIÁTICOS NACIONALES E INTERNACIONALES AL  
PERSONAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE AVIACIÓN CIVIL (DGAC)**

**Trabajo de Titulación previo la obtención del título de Tecnólogo en  
Administración Bancaria y Financiera**

**Autor: Pablo Andrés Montero Rubio**

**Tutor: Mg. Napoleón Wilson Castro Dávila**

**Quito 2020**

---

MANUAL DE PROCESOS QUE REGULE LA ADMINISTRACIÓN DE PAGO DE  
VIÁTICOS NACIONALES E INTERNACIONALES AL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN  
GENERAL DE AVIACIÓN CIVIL (DGAC)

---

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Pablo Andrés Montero Rubio, declaro bajo juramento que la investigación es absolutamente original, auténtica, es de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas, resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.



---

Pablo Andrés Montero Rubio

C.C: 1721191664

## LICENCIA DE USO NO COMERCIAL

Yo, Pablo Andrés Montero Rubio portador de la cédula de ciudadanía signada con el No. 1721191664 de conformidad con lo establecido en el Artículo 110 del Código de Economía Social de los Conocimientos, la Creatividad y la Innovación (INGENIOS) que dice: “En el caso de las obras creadas en centros educativos, universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores, e institutos públicos de investigación como resultado de su actividad académica o de investigación tales como trabajos de titulación, proyectos de investigación o innovación, artículos académicos, u otros análogos, sin perjuicio de que pueda existir relación de dependencia, la titularidad de los derechos patrimoniales corresponderá a los autores. Sin embargo, el establecimiento tendrá una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos. Sin perjuicio de los derechos reconocidos en el párrafo precedente, el establecimiento podrá realizar un uso comercial de la obra previa autorización a los titulares y notificación a los autores en caso de que se traten de distintas personas. En cuyo caso corresponderá a los autores un porcentaje no inferior al cuarenta por ciento de los beneficios económicos resultantes de esta explotación. El mismo beneficio se aplicará a los autores que hayan transferido sus derechos a instituciones de educación superior o centros educativos.”, otorgo licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del proyecto denominado Manual de procesos que regule la administración de pagos de viáticos nacionales e internacionales al personal de la Dirección General de Aviación Civil (DGAC), con fines académicos al Instituto Tecnológico Superior Cordillera.

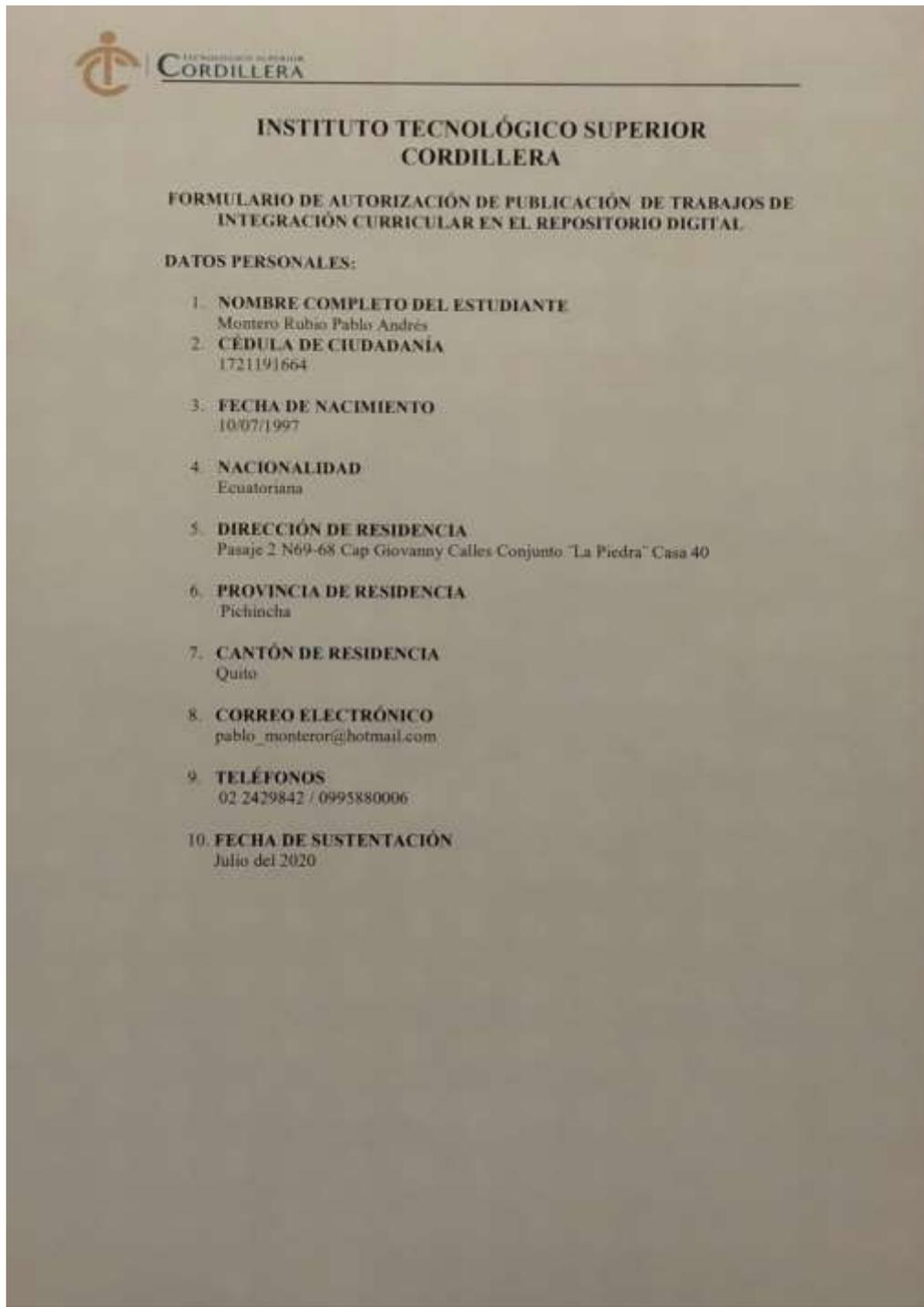


Pablo Andrés Montero Rubio

C.C: 1721191664

Quito, 15/04/2020

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE INTEGRACIÓN CURRICULAR EN EL REPOSITORIO DIGITAL



 **TECNOLOGICO SUPERIOR  
CORDILLERA**

---

**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR  
CORDILLERA**

**FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE  
INTEGRACIÓN CURRICULAR EN EL REPOSITORIO DIGITAL**

**DATOS PERSONALES:**

- NOMBRE COMPLETO DEL ESTUDIANTE**  
Montero Rubio Pablo Andrés
- CÉDULA DE CIUDADANÍA**  
1721191664
- FECHA DE NACIMIENTO**  
10/07/1997
- NACIONALIDAD**  
Ecuatoriana
- DIRECCIÓN DE RESIDENCIA**  
Pasaje 2 N69-68 Cap Giovanni Calles Conjunto "La Piedra" Casa 40
- PROVINCIA DE RESIDENCIA**  
Pichincha
- CANTÓN DE RESIDENCIA**  
Quito
- CORREO ELECTRÓNICO**  
pablo\_monteror@hotmail.com
- TELÉFONOS**  
02 2429842 / 0995880006
- FECHA DE SUSTENTACIÓN**  
Julio del 2020

 **CORDILLERA**

**TEMA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR:**  
MANUAL DE PROCESOS QUE REGULE LA ADMINISTRACIÓN DE PAGO DE VIÁTICOS NACIONALES E INTERNACIONALES AL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE AVIACIÓN CIVIL (DGAC)

**EN CASO DE HABER REALIZADO INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA:**  
ESCRIBA LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

**COMPLETE Y AÑADA SU FIRMA DIGITAL A CONTINUACIÓN TIPO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

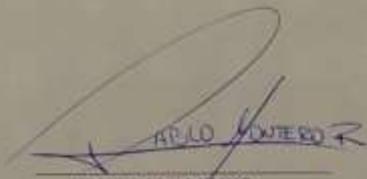
INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I+D+i

INCUBADORA EMPRESARIAL

PRODUCCIÓN ARTÍSTICA

Yo, Pablo Andrés Montero Rubio, portador de la cédula de identidad N.º 1727191664, autorizo al Instituto Tecnológico Superior Cordillera la publicación del Trabajo de Integración Curricular en el Repositorio Digital.

  
FIRMA DEL ALUMNO

ENTIDAD QUE AUSPICIO EL TRABAJO: Dirección General de Aviación Civil (DGAC)  
NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL: Ing. Xavier Andrade  
TELÉFONO Y/O CELULAR EMPRESA: 2947400

Ing. William Patricio Parra López  
ADMINISTRADOR DE BIBLIOTECA CENTRAL  
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA

MANUAL DE PROCESOS QUE REGULE LA ADMINISTRACIÓN DE PAGO DE VIÁTICOS NACIONALES E INTERNACIONALES AL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE AVIACIÓN CIVIL (DGAC)

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi tutor, Mg. Napoleón Castro Dávila, por su valiosa contribución profesional, técnica y humana y sobre todo por el apoyo y confianza brindados durante el desarrollo de este proyecto.

Quiero agradecer de manera especial a la Dirección General de Aviación Civil, por darme la oportunidad de desarrollar este proyecto. Al departamento de Contabilidad, perteneciente de la Dirección Financiera, por haberme proporcionado la información necesaria para el desarrollo de esta herramienta.

Agradecerle de manera infinita a la Lic. Catty Saraguro, Contadora General de la Dirección General de Aviación Civil, por guiarme, brindarme su apoyo y facilitar la información pertinente para realizar el presente trabajo de titulación.

A la señora Elizabeth Correa, Asistente Financiera, por compartirme sus conocimientos y experiencias laborales, además por sus consejos y palabras de aliento para terminar mis estudios.

## DEDICATORIA

A Dios, por permitirme concluir mi carrera, ser mi guía cada día y llenarme de bendiciones para alcanzar mis metas.

A mis padres Franklin y Sandra, por su apoyo incondicional para culminar con éxito mis estudios, siendo ellos la inspiración que tuve desde pequeño para formarme profesionalmente.

A mi hermana Sheyla, por estar siempre a mi lado, dándome constantemente una palabra de aliento, motivando mi superación personal y profesional; que junto a mis padres, son mi ejemplo de que si se puede vivir haciendo lo que te gusta y apasiona.

A mis amigos, quienes me acompañaron en este viaje estudiantil por los últimos años, gracias por sus palabras y consejos.

También, agradecerle a una de las personas más geniales, inteligentes y ocurridas que tuve la suerte de conocer, alguien quien nunca tuvo dudas de cuán lejos podía llegar, quien siempre me apoyo y confió en mis capacidades, agradecerle de manera efusiva a una de las amigas más cercanas que tengo hoy en día, a Wendy Romero.

Finalmente, pero no menos importante, a mis abuelitos Rosita, Segundo, Fausto, Fernando y Albita que han bendecido mis pasos y ven a su último nieto cumplir sus metas y objetivos propuestos.

## ÍNDICE GENERAL

DECLARATORIA .....	ii
LICENCIA DE USO NO COMERCIAL .....	iii
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE INTEGRACIÓN CURRICULAR EN EL REPOSITORIO DIGITAL .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	vi
DEDICATORIA.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiii
ABSTRACT .....	xiv
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
1. ANTECEDENTES .....	1
1.01 Contexto .....	6
1.02 Justificación.....	7
1.03 Definición del Problema Central .....	7
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>10</b>
2. ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS .....	10
2.01 Mapeo de Involucrados.....	11
2.02 Matriz de Análisis de Involucrados .....	12
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>15</b>
3. PROBLEMAS Y OBJETIVOS .....	15
3.01 Árbol de Problemas .....	16
3.02 Árbol de Objetivos.....	18
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>21</b>
4. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS .....	21
4.01 Matriz de análisis de alternativas.....	22

---

4.02 Matriz de Impacto de los Objetivos .....	24
4.03 Diagrama de Estrategias.....	25
4.04 Matriz de Marco lógico.....	27
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>31</b>
5 PROPUESTA.....	31
5.01. Antecedentes .....	31
5.02.Descripción de la herramienta .....	32
5.03.Formulación de la herramienta.....	32
<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>54</b>
6. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....	54
6.01.Recursos .....	54
6.02.Presupuesto.....	55
6.03.Cronograma.....	56
<b>CAPÍTULO VII.....</b>	<b>58</b>
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	58
6.04.Conclusiones .....	58
6.05.Recomendaciones .....	59
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>60</b>

---

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz T.....	8
Tabla 2 Parámetros de Calificación .....	9
Tabla 3 Matriz de Análisis de Involucrados .....	12
Tabla 4 Matriz de Análisis de Alternativas .....	23
Tabla 5 Matriz de Impacto de los Objetivos.....	24
Tabla 6 Matriz de Marco Lógico .....	29
Tabla 7 Presupuesto.....	55
Tabla 8 Cronograma .....	57

---

## ÍNDICE DE TABLAS

Figura 1 Mapeo de Involucrados.....	11
Figura 2 Árbol de Problemas .....	17
Figura 3 Árbol de Objetivos .....	19
Figura 4 Diagrama de Estrategias .....	26

---

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Solicitud de Autorización para Cumplimiento de Servicios Institucionales .....	61
Anexo 2 Informe de Servicios Institucionales .....	62
Anexo 3 Solicitud de Viaje Al Exterior y en el Exterior.....	63

---

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente manual de procesos financieros propuesto, se encamina a dar solución a los problemas internos, así como fomentar la utilización adecuada de los recursos humanos y materiales que la Dirección General de Aviación Civil (DGAC) posee, con la finalidad de buscar el mejoramiento continuo que facilite y controle las actividades que se realiza en la entidad, ya que se ha elaborado un flujograma de los procesos de mucha importancia y que ayudará en la gestión.

Este proyecto se orienta a la elaboración de un manual de procedimientos que regula la administración de pago de viáticos nacionales e internacionales al personal de la DGAC, para cumplir con este propósito, dicho manual contribuirá al mejoramiento y desarrollo de las actividades pertinentes en la ejecución del proceso de liquidación de los viáticos, además de precisar cuáles son los responsables, evitar el retraso o pérdida de tiempo y establecer los pasos a seguir con el propósito de agilizar todo el proceso de la liquidación de los viáticos a los funcionarios de manera oportuna. En conclusión, el manejo del manual será de ayuda para los funcionarios del área de contabilidad que intervengan en el proceso de liquidación de viáticos nacionales e internacionales.

---

## ABSTRACT

This proposed financial process manual is aimed at solving internal problems as well as promoting the adequate use of human and material resources that the Dirección General de Aviación Civil (DGAC) has, in order to seek continuous improvement that facilitate and control the activities carried out in the entity, since a flow chart of the processes of great importance has been prepared and will help in management.

This project is oriented to the elaboration of a procedures manual that regulates the administration of payment of national and international per diems to the DGAC personnel, to fulfill this purpose, said manual will contribute to the improvement and development of the pertinent activities in the execution of the Viatical settlement process, in addition to specifying who is responsible, avoid delay or loss of time and establish the steps to be followed in order to expedite the entire process of the settlement of travel expenses to officials in a timely manner. In conclusion, the handling of the manual will be of help to the accounting area officials who intervene in the process of liquidation of national and international travel expenses.

## CAPÍTULO I

### 1. Antecedentes

Un manual refleja las pautas bajo las cuales el personal debe basarse para ejecutar correctamente sus actividades. Los manuales son un medio que permite comunicar a la dirección, las decisiones referentes a organización, procedimientos, políticas, antecedentes o aspectos técnicos.

Los instructivos, los reglamentos, los manuales en forma de documento oficial pueden considerarse parte del control interno. Además, los manuales son una herramienta que sirve como guía para la corrección de problemas o el establecimiento de procedimientos de trabajo. Igualmente, esta herramienta puede servir como ayuda para las personas a desenvolverse en una situación determinada.

Benjamín Franklin afirma que “los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización; como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.”

(Franklin, 2013, pág. 244)

Un manual también permite que la información y las instrucciones sean sistematizadas de manera que se puedan documentar para luego ser comunicadas mediante la coordinación de las actividades a realizar por los trabajadores, y es un concepto base que ayuda a este proyecto debido a que se busca diseñar un manual que sirva de pauta en los procesos que llevan a cabo los trabajadores de la empresa.

Benjamín Franklin asimismo nos dice que los manuales constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización.

Este concepto es muy preciso puesto que las actividades que se realizan en una empresa deben tener una sistematización, una secuencia que permita optimizar tanto los recursos materiales y tecnológicos como el tiempo de ejecución de las tareas para que de una manera más eficiente se logre disminuir los errores y aumentar la productividad.

Un manual también puede considerarse como

Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa. (Reyes, 2004, pág. 177)

Ante lo expuesto se podría decir que, un manual es un documento en el que se encuentran instrucciones, bases o procedimientos para poder ejecutar una actividad determinada; siendo este un instrumento de control interno sobre el personal, pero también ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de una empresa.

Un manual también puede ser considerado como un instrumento administrativo, asimismo contiene una serie de elementos que ayudan a equiparar la gestión de las tareas de forma metodológica concretada en un registro manejable.

Los manuales se pueden clasificar en diferentes nombres o criterios, a continuación, se describe cuáles son estos:

## Manuales por su contenido

### Manual de organización

Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, relaciones, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.

### Manual de políticas

Se propone describir en forma detallada los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de objetivos.

### Manual de procedimientos

Su objetivo es expresar en forma analítica los procedimientos administrativos a través de los cuales se canalizan la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía con la que se explica al personal como a ver las cosas y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. (Rodríguez, 2012, págs. 69-70)

## Manual por función específica

### Manual de producción

Su objetivo es dictar las instrucciones necesarias para coordinar el proceso de fabricación; es decir, la inspección, la ingeniería industrial y el control de producción.

### Manual de compras

Su objetivo es definir las actividades que se relacionan con las compras, de modo que este manual representa una útil fuente de referencia para los compradores, especialmente cuando se presenta problemas fuera de lo común.

#### Manual de ventas

Su objetivo es señalar los aspectos esenciales del trabajo de ventas con el fin de darle al personal de ventas un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

#### Manual de finanzas

Su objetivo es determinar las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración; contiene numerosas instrucciones detalladas que van dirigidas al personal de la organización que tengan que ver con manejo de dinero, protección de bienes y suministros de información financiera.

#### Manual de contabilidad

Su propósito es señalar los principios y técnicas de la contabilidad que debe seguir todo el personal relacionando con esta actividad, este manual puede contener aspectos como: estructura del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera, entre otros.

#### Manual de crédito y cobranza

Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están las siguientes: operaciones de crédito y cobranza, control de las operaciones de crédito, entre otros.

#### Manual del personal

Su objetivo es comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo

de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitaciones, etcétera.

#### Manual técnico

“Contiene los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal relacionado con esta función.” (Rodríguez, 2012, pág. 70)

Ante lo expuesto se puede deducir que, el manual que se va a desarrollar en este proyecto se encuentra dentro de los tipos de manuales que se clasifican de acuerdo con el contenido que estos contribuyen a la organización, en el cual este manual plantea como se canalizan las actividades que aportan al cumplimiento de las metas de la institución.

Los manuales son un recurso para ayudar a la orientación de los empleados en la ejecución de sus tareas. Es una gran ayuda para el personal que las instrucciones sean definidas, para aclarar funciones y responsabilidades, definir procedimientos, fijar políticas, proporcionar soluciones rápidas a los malentendidos y mostrar el modo en que puede contribuir el personal en el logro de los objetivos organizacionales, así como sus relaciones con otros empleados. (Rodríguez, 2012, pág. 61)

En cuanto a porque se debe emplear un manual en una institución, organización y/o empresa es debido a que sirven de medio de orientación al trabajador, en la forma en que tiene que ejecutar las actividades, ya que estos manuales deben contener en detalle y sistemáticamente lo relacionado a sus funciones, dando lugar no solo al cumplimiento de metas sino también a que no existan malentendidos y exista un buen clima laboral.

En toda organización debe haber un medio por el cual los trabajadores conozcan de forma clara sus funciones, actividades, responsabilidades, entre otros factores que

emplean para poder realizar de una manera satisfactoria su trabajo, y es aquí en donde son de gran importancia los manuales.

Para finalizar es importante un manual, ya que es un instrumento que sirve de medio de comunicación y coordinación entre los diferentes niveles de la organización, en estos se condensan los medios que se emplean para lograr los objetivos organizacionales.

### **1.01 Contexto**

Según Miguel Duhalt expresa que un manual de procesos es “Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.” (Duhalt, 1990, pág. 20)

Aquí nos reitera que los manuales aportan a la sistematización de las tareas a realizar quedando estas documentadas para ser utilizadas en mejora de los resultados de la organización.

Los manuales de procesos constituyen un documento técnico que contiene información relacionada con la cronología y sucesión de actividades correlacionadas que permiten orientar de manera eficiente el desempeño de los trabajadores en la organización.

Con base a lo que expone Benjamín Franklin, un manual de procedimientos es un documento técnico en el que los procesos se ven redactados de forma secuencial y ordenada cronológicamente, esta descripción permite que los trabajadores puedan ejecutar sus actividades y funciones de rutina disminuyendo fallas en los procesos y aumentando la productividad de la organización.

## 1.02 Justificación

Los motivos para realizar esta investigación se centran en el beneficio del personal de la Dirección General de Aviación Civil (DGAC), esto permitirá la creación de un manual de procesos que regule la administración de pago de viáticos para así poder garantizar que el pago de viáticos sea de manera oportuna y su liquidación adecuada para así no tener inconvenientes en dichos procesos.

## 1.03 Definición del problema central

El departamento financiero de la institución, específicamente en el área de contabilidad, la problemática se da al momento de la liquidación de viáticos ya que estos no se los realizan de manera oportuna, generando así que el proceso se estanque o el atraso en su liquidación.

### Matriz T

En el problema central se puede identificar la carencia de planificación y control en los procedimientos existentes dentro de la unidad financiera, con esta problemática se toma la situación empeorada la cual es la menos favorable que nos indica la Ineficiencia y retraso en las tareas y actividades encomendadas que corresponden al área. Además, se analiza las fuerzas bloqueadoras que son las que impiden que se valla realizando el objetivo del manual de procedimientos, estas fuerzas pueden ser interpretadas como:

- Bajo control de los procedimientos establecidos dentro del área.
- Escases de planificación para las actividades designadas a cada trabajador.

- No sujetarse a la estandarización creando confusiones procedimientos incorrectos.

**Tabla 1**  
*Matriz T*

<b>Situación Empeorada</b>	<b>Problema central</b>				<b>Situación Mejorada</b>
Retraso a la hora de la liquidación de los viáticos	Altos índices de estancamiento del proceso				Reducción de estancamiento del proceso
<b>Fuerzas Impulsadoras</b>	<b>I</b>	<b>PC</b>	<b>I</b>	<b>PC</b>	<b>Fuerzas Bloqueadoras</b>
Implementación de un manual que regule la administración de pago de viáticos nacionales e internacionales al personal	4	4	4	4	Escaso compromiso para aplicar las normativas por parte de la Dirección
Establecer responsables para el control de las actividades	4	4	5	3	Bajo control de los procedimientos establecidos dentro de la unidad
Definir la estandarización como parte fundamental de la metodología de trabajo en la unidad de acuerdo al manual de procedimientos	4	4	5	3	No sujetarse a la estandarización creando confusiones y procedimientos incorrectos

*Fuente:* Investigación de campo, Dirección General de Aviación Civil  
*Elaborado por:* Pablo Montero

De acuerdo a estos análisis tanto las fuerzas impulsadoras como las fuerzas bloqueadoras son ponderadas, cada fuerza en una escala del 1 al 5 donde encontramos que 1 = Bajo y 5 = Alto, cada uno correspondiente a dos indicadores como son: (I) que va de acuerdo a la intensidad o impacto de cada una de las fuerzas con relación al problema central y con (PC) que es el potencial de cambio o cuanto se puede rectificar cada una de las fuerzas para alcanzar el objetivo deseado.

**Tabla 2**

*Parámetros de calificación*

NUMERACIÓN	ESCALA
1	BAJA
2	MEDIO BAJA
3	MEDIO
4	MEDIO ALTO
5	ALTO

*Fuente: Matriz T*

*Elaborado por: Pablo Montero*

Tomando en cuenta tanto las fuerzas impulsadoras como las bloqueadoras se realizará el análisis de cada una de ellas.

En el ámbito de bajo interés en el escaso compromiso de para aplicar las normativas por parte de la Dirección refleja una puntuación de 4, lo cual indica en una tabla de parámetros de calificación que es un porcentaje demasiado alto en lo que hace referencia al potencial de cambio, a su vez se encuentra asumiendo una respectiva revisión y aplicación de su intensidad que es de 4 puntos. Bajo control de los procedimientos establecidos dentro de la unidad, tiene un potencial de cambio de 3 puntos lo cual indica porcentaje medio, a diferencia de su intensidad que abarca una intensidad de 5 lo cual implica compromiso con el cambio potencial dentro del mismo. En cuanto a no sujetarse a la estandarización creando confusiones y procedimientos incorrectos, tiene 4 puntos, relegando así un potencial muy bueno de cambio, igualmente teniendo intensidad con una gran puntuación.

## CAPÍTULO II

### 2. Análisis de involucrados

El análisis de los involucrados contribuye a sistematizar y analizar la información sobre la oposición y apoyo, que puede provocar la intervención de las autoridades gubernamentales u otras organizaciones sociales, así como la población a la implementación de una política, reforma, programa, proyecto, etc.

Es decir, trata de identificar a los grupos que de manera directa y/o indirecta relacionados con el problema que se desea solucionar o las situaciones que quieren ser modificadas.

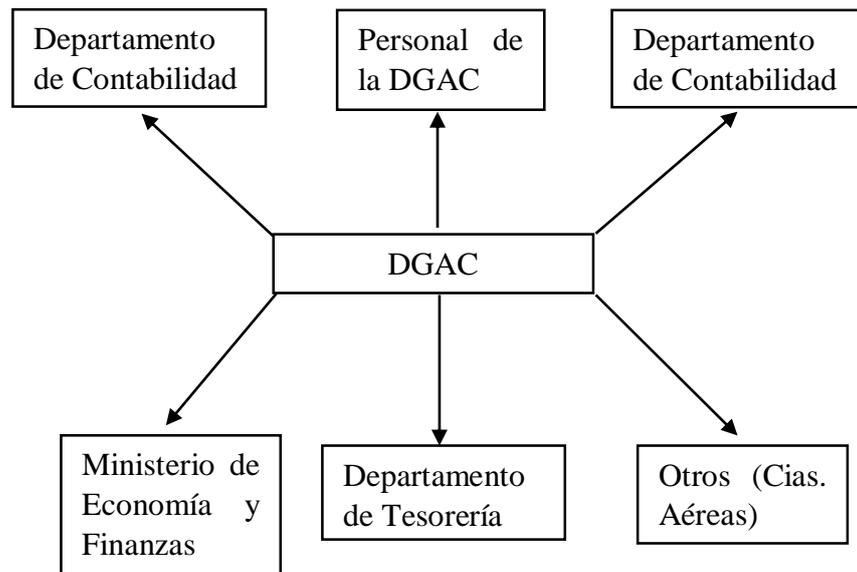
Teniendo claro el concepto, los involucrados para este proyecto es el área contabilidad de la institución ya que estos son los encargados de realizar el proceso de asignación y liquidación de los viáticos; también están los funcionarios quienes son a los que se les realiza el proceso de liquidación de viáticos cuando van a cumplir y cubrir las diferentes necesidades institucionales en el ámbito de sus competencias en este caso las inspecciones y verificaciones operaciones de vuelos nacionales e internacionales; el departamento de tesorería también está involucrado puesto que solicita al Ministerio de Economía y Finanzas los recursos financieros

pertinentes, a su vez el Ministerio también tiene participación ya que son ellos quienes desembolsan el dinero para la liquidación de dichos viáticos.

De forma indirecta, las compañías aéreas también están involucradas por tanto ellos requieren del personal técnico de la institución por necesidades varias.

### 2.01 Mapeo de involucrados

El mapeo de involucrados es identificar y tener una idea cuales son o serían los implicados en el proceso que tiene la Institución en cuanto a la liquidación de los viáticos se refiere.



**Figura 1** Mapeo de Involucrados  
**Fuente:** Dirección General de Aviación Civil  
**Elaborado por:** Pablo Montero

## 2.02 Matriz de análisis de involucrados

La matriz de análisis de involucrados sirve para identificar quien participa y cuál es su impacto en el proceso de liquidación de viáticos tanto nacionales como internaciones al personal de la Dirección General de Aviación Civil.

Tabla 3  
Matriz Análisis de Involucrados

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Recursos y mandatos
<b>Departamento de Contabilidad</b>	Agilizar el proceso de pago de los viáticos	Documentación incompleta retrasa el pago de viáticos	Facilitar el proceso de pago de viáticos
<b>Personal de la DGAC</b>	Atención en tiempos oportunos los pagos de viáticos	Proceso de pagos de viáticos estancado	Facilitar el proceso de pago de viáticos
<b>Dependencias</b>	Atención en tiempos oportunos los pagos de viáticos	Desconocimiento de la normativa que permita reconocer el derecho a los funcionarios lo que dificulta la atención oportuna en el pago y liquidación de los viáticos	Socialización de la normativa y cumplimiento de los requisitos para agilizar dicho proceso
<b>Departamento de Tesorería</b>	Los recursos financieros se desembolsen en los tiempos acordados	Recursos financieros o presupuesto insuficientes para cubrir el monto de pago de los viáticos	Recursos financieros

<b>Ministerio de Economía y Finanzas</b>	Se cumpla las disposiciones y presupuesto asignado	Poco interés de atención a las entidades para el cumplimiento de sus planes y programas	Recursos financieros
<b>Compañías aéreas</b>	Personal técnico a disposición	Personal técnico de la institución indisponible por falta de recursos financieros para el proceso de pago de viáticos que imposibilitan realizar actividades para las distintas compañías aéreas	Recursos humanos

*Fuente: Dirección General de Aviación Civil*  
*Elaborado por: Pablo Montero*

Dentro de la matriz de involucrados se han colocado los distintos entes participantes que se ven involucrados directamente a la Dirección General de Aviación Civil.

Para comenzar como primer involucrado tenemos al Departamento de Contabilidad que son los encargados de realizar el proceso de liquidación de los viáticos nacionales e internacionales al personal de la DGAC, registra considerables retrasos por indebida presentación de la documentación para dicho y se debe establecer lineamientos básicos para agilizar dicho proceso.

El personal de la DGAC es a quienes se les realiza el proceso de liquidación de viáticos, por lo cual el Departamento de Contabilidad debe gestionar de manera oportuna para que así el proceso no se demore.

Las diferentes dependencias son quienes aportan con el personal para poder realizar las distintas actividades inherentes a sus puestos tanto nacional como internacionalmente.

El Departamento de Tesorería son quienes procuran que los desembolsos de dinero se los efectúe de manera ágil para que el proceso de liquidación de viáticos sea efectivo.

También está el Ministerio de Economía y Finanzas, encargado de aprobar el desembolso de capital teniendo en cuenta sus debidas justificaciones por parte de la DGAC.

Por último, están las compañías aéreas, quienes necesitan del personal técnico de la DGAC para así poder cumplir con todas las normas requeridas y poder operar.

Dentro de la matriz de involucrados se han colocado los distintos entes participantes que se ven involucrados directamente a la Dirección General de Aviación Civil.

## CAPÍTULO III

### 3. Problemas y objetivos

El problema se refiere al estudiar debe presentar aspectos específicos de la situación a investigar, el conocimiento a buscar no debe ser amplio ni extenso.

La valoración del problema nos permite verificar una serie de aspectos como la factibilidad, interés u originalidad.

Es decir, el problema viene a ser lo hay que resolver; en este caso los problemas que tiene la institución, en el proceso de liquidación de viáticos es que los funcionarios a la hora de entregar la documentación de respaldo lo hacen de manera incompleta, esto se debe a que falta realizar una socialización de la normativa para evitar el descontento de los funcionarios. Además, el tiempo es un factor importante ya que es muy limitado para el proceso, sumándole el hecho que la falta de recursos financieros imposibilita o retrasan que dicho proceso se ágil y efectuado de manera adecuada.

El objetivo es el fin o la meta que se quiere alcanzar, puesto que indica el propósito o la razón por la que se realiza la investigación.

El principal objetivo de este proyecto es regular el procedimiento de pago de viáticos a los funcionarios de la Dirección General de Aviación Civil (DGAC). Esto se va a poder ejecutar mediante los objetivos específicos, los cuales son:

- Regular el pago de los viáticos a los funcionarios de la DGAC
- Regular la liquidación de los viáticos al personal de la institución

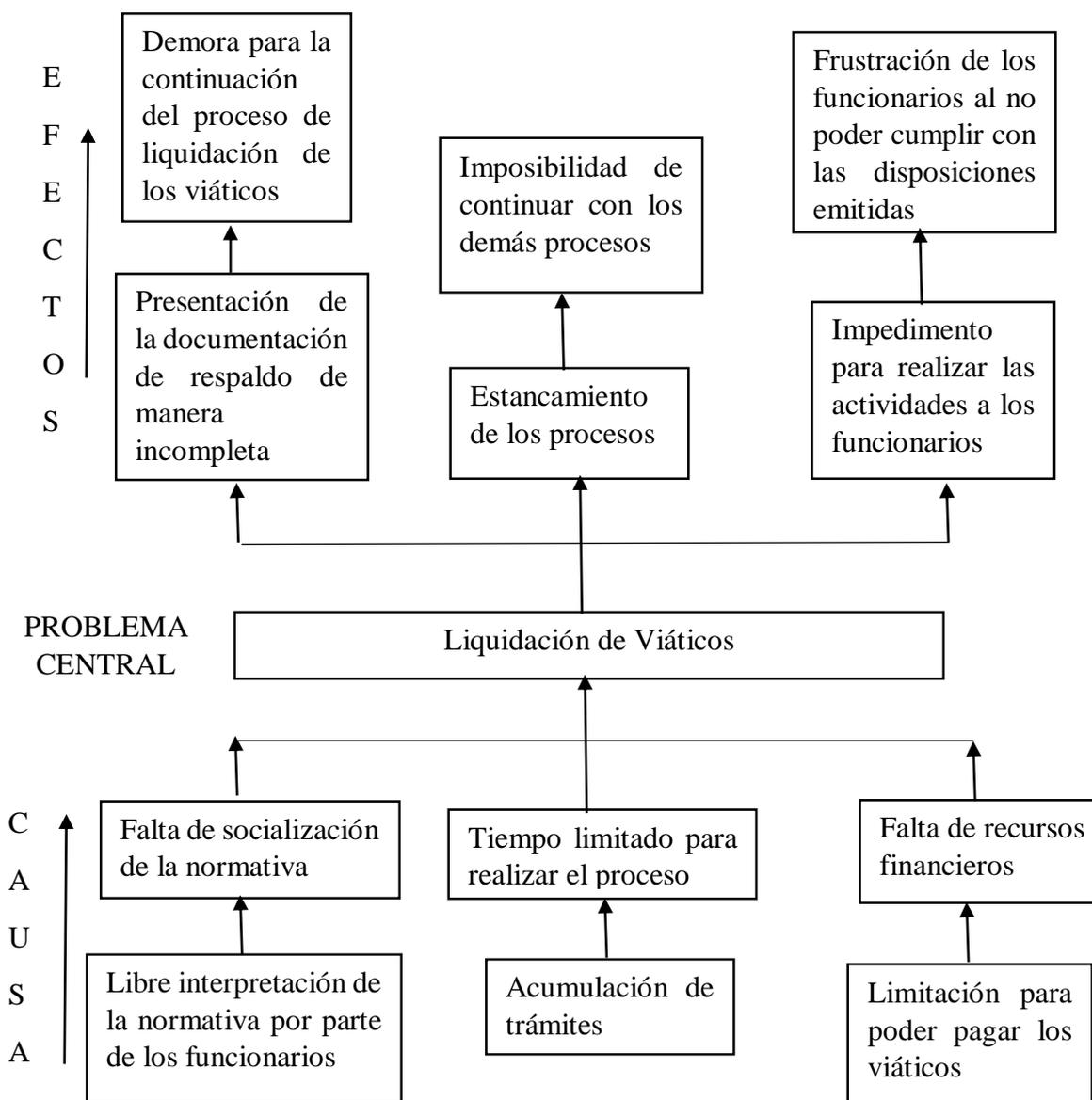
Para que los problemas evidenciados se logren resolver los funcionarios deberán presentar la documentación de respaldo apropiada, para lo cual es necesario socializar la normativa para así cumplir dichas disposiciones. Con la creación de este manual lograr que los tiempos para el proceso de pago de viáticos sean los adecuados, teniendo en cuenta que los recursos financieros son indispensables para cumplir con dichos procesos.

### **3.01 Árbol de problemas**

El árbol de problemas es una herramienta que nos permite diagramar el problema de una investigación. Es decir, el árbol de problemas es una forma de representar un problema haciendo entender que está ocurriendo, las causas del porque ocurre el problema y las consecuencias del mismo.

Es una técnica participativa que ayuda a identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican.

Considero que esta herramienta ayudara realizar diversas cosas en la planificación del proyecto para poder así ya crear el manual de procesos que regule la administración de pago de viáticos al personal de la institución.



**Figura 7** Árbol de Problemas

*Fuente:* Dirección General de Aviación Civil

*Elaborado por:* Pablo Montero

Tomando en cuenta todos los aspectos que se encuentran mencionados en el árbol de problemas se dan por los siguientes motivos.

La liquidación de viáticos, el cual es el problema central, posee sus causas las que son las siguientes: la falta de socialización de la normativa, lo que produce que los funcionarios interpreten a su conveniencia o y/o de formas libre la normativa.

El tiempo limitado para realizar el proceso, da origen a que todos los trámites se acumulen y se retrase su liquidación.

Además, la falta de recursos monetarios genera una limitante a la hora de poder pagar los viáticos.

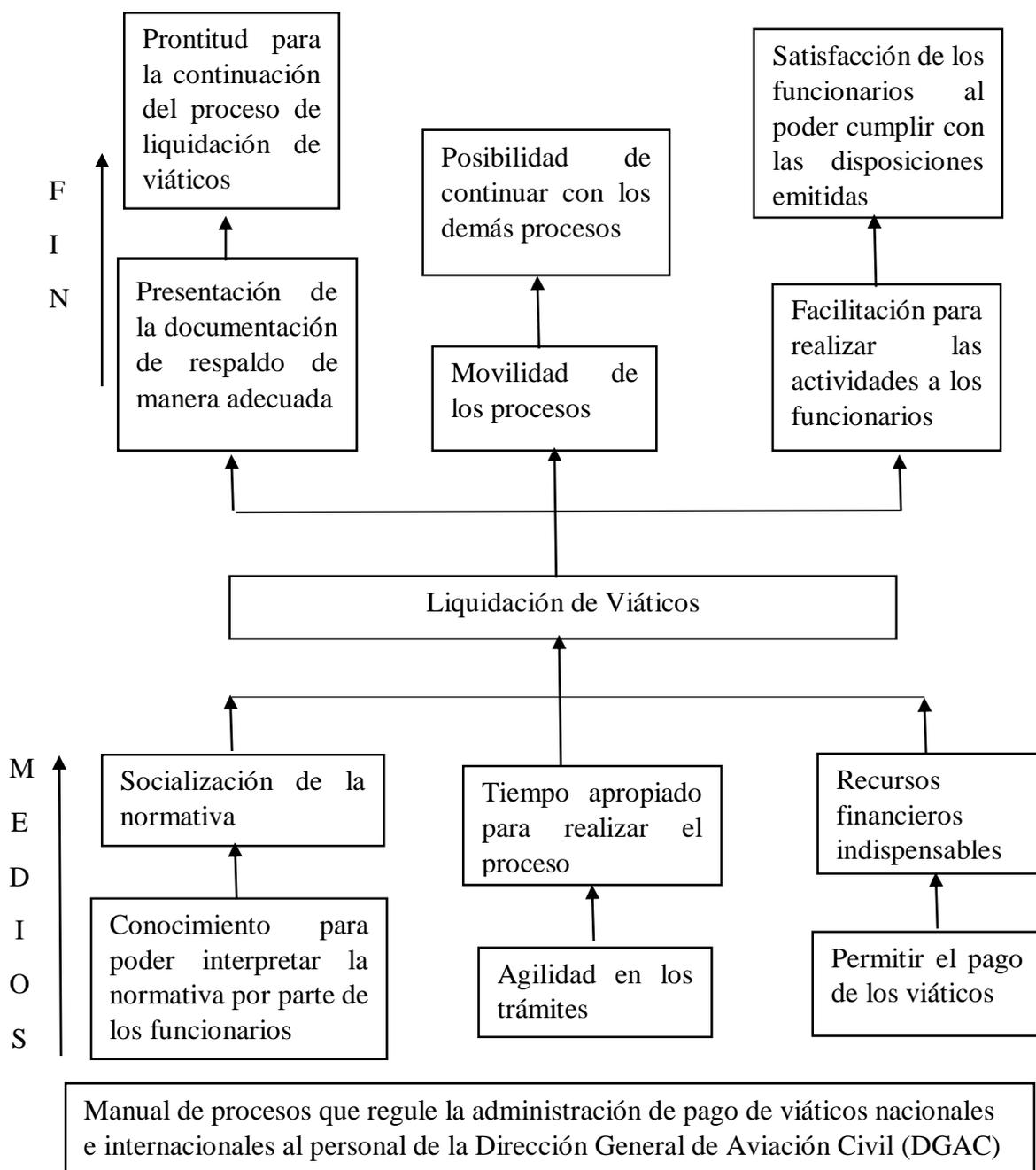
Esto desencadena, la posibilidad de que los funcionarios no puedan salir a realizar sus actividades, por lo que genera la frustración de los mismos por no poder cumplir con las disposiciones emitidas.

En cuanto a los efectos encontrados, que la presentación de la documentación de respaldo se presenta de manera incompleta por parte de los funcionarios, genera la demora para la continuación del proceso de liquidación de los viáticos.

Por ende, el estancamiento de los procesos, imposibilita dar paso a la continuación de las demás gestiones.

### **3.02 Árbol de objetivos**

La elaboración del árbol de objetivos, esta técnica ayuda a transformar del árbol de problemas, las causas en medio y los efectos en fines. Es decir, transformar las cosas negativas en positivas para así hallar las soluciones pertinentes a beneficio de la institución.



**Figura 3** Árbol de Objetivos

**Fuente:** Dirección General de Aviación Civil

**Elaborado por:** Pablo Montero

Tomando en cuenta los aspectos antes mencionados en el árbol de problemas, estos hacen referencia al árbol de objetivos ya que estos son los aspectos que se pretende introducir en para la liquidación de viáticos.

Socializar la normativa a los funcionarios, para que así tenga conocimiento y se la cumpla a cabalidad.

Tomar las medidas necesarias para poder tener el tiempo apropiado para realizar el proceso, lo que conllevará a que los trámites se los realice con agilidad.

El tener los recursos financieros indispensables, permite que se pague los viáticos a los funcionarios.

De igual manera se tomará en cuenta los fines que será de gran soporte, entre los cuales se obtuvo los siguientes: la presentación de la documentación de respaldo sea de manera adecuada, accederá a que la continuación del proceso de liquidación de viáticos se lo efectúe de manera rápida.

Ahora, los funcionarios tendrán la posibilidad de poder continuar con el proceso, esto debido a que existe mayor movilidad para realizar las operaciones pertinentes.

Los funcionarios se verán más satisfechos por poder acatar las disposiciones emitidas porque existe la facilitación para realizar sus actividades.

## CAPÍTULO IV

### 4. Análisis de alternativas

“Se define el análisis de alternativas como la identificación de uno o más medios que representan estrategias para dar solución a la problemática abordada.” (Ingenio Empresa , 2017, pág. 1)

El análisis de alternativas permite identificar el medio posible para poder alcanzar el objetivo central y seleccionar aquellas alternativas más adecuadas para el proyecto.

La importancia que tiene el análisis de alternativas es que, se basa en árbol de objetivos y ayuda a identificar las soluciones que se pueden convertir en estrategias, y esto permitirá tomar la decisión de cual estrategia adoptar para el beneficio del proyecto.

Es decir, esto permite establecer cuál es el objetivo principal de la creación del manual de procesos que regule la administración de pago de viáticos nacionales e internacionales al personal de la Dirección General de Aviación Civil (DGAC), así como identificar los medios posibles para alcanzarlo y seleccionar aquellos que resulten más adecuados.

Dar charlas a los funcionarios de cómo se interpreta la normativa para que así no exista vacíos o desconocimientos y no haya ningún inconveniente a la hora de proceder con el pago de los viáticos respectivos.

Agilidad en los trámites

En la “NORMA TÉCNICA PAGO VIÁTICOS A SERVIDORES, OBREROS DEL SECTOR PÚBLICO”, en el capítulo cuatro, artículo catorce, establece que:

Del informe del cumplimiento de servicios institucionales. - dentro del término de cuatro (4) días posteriores al cumplimiento de los servicios institucionales fuera del domicilio y/o lugar habitual de trabajo, las y los servidores y las y los obreros del sector público presentaran de manera obligatoria al jefe inmediato, un informe de las actividades realizadas y productos alcanzados, mismo que luego de ser debidamente aprobado por éste se remitirá a la máxima autoridad o su delegado, quien a su vez lo pondrá en conocimiento de la unidad financiera o quien hiciera sus veces. (Trabajo, 2016, pág. 6)

Pero este plazo únicamente se da para los viajes institucionales ya programados, en el caso de los viajes que son extra temporáneos, es decir que son sin planificación alguna, este proceso que contempla la normativa no se cumple, y para ello en la creación de este manual se deberá establecer un plazo de tiempo para que el proceso del pago se lo realiza de manera oportuna.

Verificar con anticipación si existen los fondos necesarios para poder ejecutar la liquidación de los viáticos al personal, caso contrario el funcionario no podrá realizar la actividad asignada.

#### **4.01 Matriz de análisis de alternativas**

La matriz de análisis de involucrados da a conocer que las opciones y los criterios más importantes a la hora de tomar decisiones en el proceso de liquidación de viáticos nacionales e internacionales al personal de la institución.

**Tabla 4**  
*Matriz de Análisis de Alternativas*

<b>Criterio</b>	<b>Alternativa 1 Conocimiento para poder interpretar la normativa por parte de los funcionarios</b>	<b>Alternativa 2 Rapidez en los trámites</b>	<b>Alternativa 3 Permitir el pago de viáticos</b>
<b>Costo</b>	Bajo	Bajo	Alto
<b>Tiempo</b>	Alto	Alto	Medio
<b>Impacto en general</b>	Alto	Alto	Alto
<b>Viabilidad</b>	Medio	Alto	Alto

*Fuente: Dirección General de Aviación Civil*

*Elaborado por: Pablo Montero*

El costo para las alternativas 1 y 2 son bajas debido a que dependerá exclusivamente de los funcionarios el conocer la normativa para que así ellos mismo puedan agilizar los trámites pertinentes en la liquidación de los viáticos.

El tiempo es medio en la alternativa 3, puesto que la DGAC al ser una institución gubernamental no siempre se tiene el presupuesto necesario para poder permitir el pago de los viáticos.

El impacto en general en las tres alternativas es alto ya que esto se lo realiza para el beneficio no solo de los trabajadores sino también de la institución.

Por último, la viabilidad de la alternativa 1 es medio esto debido a que no todos los funcionarios están interesados en conocer la normativa.

#### 4.02 Matriz de análisis de impacto de los objetivos

Esta matriz se utiliza para clasificar la probabilidad en proyectos con base en el impacto y la probabilidad de que suceda.

**Tabla 5**  
*Matriz de Análisis de Impacto de Objetivos*

Objetivos	Categoría
<b>Conocimiento para poder interpretar la normativa por parte de los funcionarios</b>	Medio
<b>Rapidez en los trámites</b>	Alto
<b>Permitir el pago de viáticos</b>	Medio

*Fuente: Dirección General de Aviación Civil*  
*Elaborado por: Pablo Montero*

El primer objetivo, que es el conocimiento para poder interpretar la normativa por parte de los funcionarios, su probabilidad es medio debido a que existe un poco de desinterés de conocer cómo se debería interpretar y aplicar la normativa y por ende causas algunos retrasos en el proceso de liquidación de viáticos.

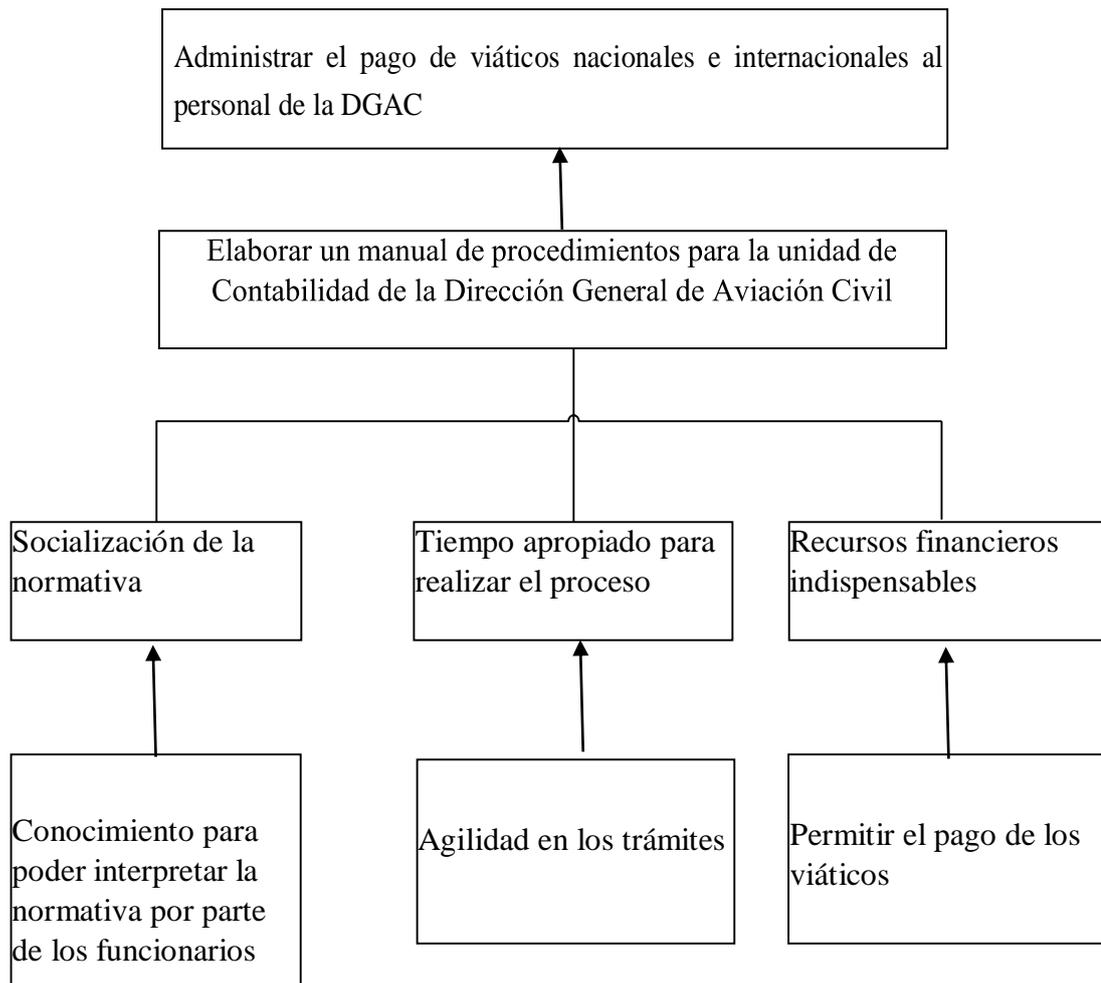
La posibilidad de que los tramites se los efectúe con agilidad, es alto porque de esa manera los funcionarios se aseguran de que la liquidación de sus viáticos se la realizara de la misma manera.

Por último, la razón por la que permitir el pago de los viáticos es medio es a causa de que se depende que el Ministerio de Economía y Finanzas realice los desembolsos de recursos hacia la DGAC.

#### **4.03 Diagrama de estrategias**

“La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de como la agencia va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.” (Puebla, 2012, pág. 67)

Las estrategias son acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que precisan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecuciones, es decir, son acciones que, al momento de formularlas, requiere de cierto análisis; y que al momento de ejecutarlas requiere cierto esfuerzo.



**Figura 4** Diagrama de Estrategias  
**Fuente:** Dirección General de Aviación Civil  
**Elaborado por:** Pablo Montero

Tras el haber realizado el diagrama de estrategias se ha tomado en cuenta que pese de acciones que ayudarán a la institución a liquidar los viáticos nacionales e internacionales a su personal, capacitándolo para poder interpretar la normativa y aplicarla, de modo de que no se tenga ningún inconveniente a la hora, primero de receiptar la documentación pertinente y posteriormente al momento de liquidar el viático.

Agilitando los trámites es una forma de que los procesos fluyan con normalidad y no exista ningún inconveniente en todo el proceso, asegurando la satisfacción del personal de la DGAC

Permitir el pago de los viáticos será de vital importancia, ya que si no existen los fondos necesarios el personal no podrá realizar las actividades; y esto únicamente se podrá hacer teniendo una comunicación continua con el Ministerio de Economía y Finanzas para conocer la disponibilidad de los recursos

En cada uno de los objetivos se busca mejorar el proceso de administrar el pago de los viáticos nacionales e internacionales al personal de la DGAC para que obtenga los máximos beneficios en todas las actividades, el conjunto de estrategias permitirá que la unidad de contabilidad pueda manejar los procedimientos mediante lo planteado.

#### **4.04 Matriz de Marco Lógico (MML)**

La matriz de marco lógico es una herramienta de planeación que permite estructurar de manera lógica y resumida las actividades a desarrollar y los resultados a lograr a través del manual de procedimientos para la implementación de estrategias.

La MML se desarrolla a partir de cuatro niveles: fin, propósito, componentes y actividades; y estos a su vez contienen los indicadores, medio de verificación, supuestos y objetivos.

Un indicador es la forma cuantitativa o cualitativa como se mide el logro de un objetivo. Debe permitir medir la contribución del manual.

---

Los medios de verificación son las fuentes que permiten evidenciar el cumplimiento de cada una de los indicadores para todos los niveles del marco lógico, durante la ejecución del manual. Cada indicador debe tener un medio de verificación relacionado.

Los supuestos hacen referencia a las condiciones necesarias para cada uno de los niveles de fin, propósito, componentes y actividades; sean llevados a cabo de forma exitosa.

**Tabla 6**  
*Matriz de Marco Lógico*

	<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b>Fin</b>	Regular el proceso de la admisión de pago de viáticos	Desconocimiento de cómo se ejecuta el proceso por parte de los funcionarios	Desarrollo y ejecución del manual	Se establece una mejora en el proceso de la administración de pago de viáticos
<b>Propósito</b>	Liquidación de los viáticos de manera oportuna	Satisfacción de los funcionarios a la hora de cumplir con las disposiciones emitidas	Ejecución de manual	Creación de un manual para el proceso de liquidación de viáticos
<b>Componentes</b>	Personal idóneo	Posibilidad de continuar con los demás procesos	Registro del proyecto	Agilización en los procesos
<b>Actividades</b>	Capacitar al personal y tener una actualización de información	Desconocimiento de la normativa e información imprecisa	Información oficial de la entidad	Se mantiene las actividades de los funcionarios inherentes a sus puestos

*Fuente: Dirección General de Aviación Civil*

*Elaborado por: Pablo Montero*

Para la realización del Manual de Procedimientos para el departamento financiero en la Dirección General de Aviación Civil y dentro de la Matriz de Marco Lógico se es necesario el establecer actividades las cuales son:

Capacitar al personal permitirá que así se radique el desconocimiento de la normativa, haciendo que el personal este al tanto de que está establecido en dicha normativa y cuáles son las actividades que se deben ejecutar.

La actualización de la información conllevara estar a la vanguardia a la hora de poder efectuar los procedimientos que serán beneficiosas para los funcionarios de la Dirección General de Aviación Civil.

Cada uno de los mencionados componentes son fundamentales ya que por medio de estos se puede cumplir con el propósito de la elaboración del manual de procedimientos con la finalidad de mejorar los procedimientos que se encuentran dentro de la gestión financiera.

## CAPÍTULO V

### 5. Propuesta

El término propuesta tiene muchos significados. En el mundo académico y profesional, sin embargo, una propuesta es un documento que describe un proyecto de trabajo a realizar en un área o sector de interés; y que se elabora para solicitar aprobación, apoyo institucional y/o financiero para su ejecución. (Tecnopedia, 2017, pág. 1)

Es decir, una propuesta es producto de un proceso de trabajo que incluye actividades importantes, de las cuales depende su éxito o fracaso. En este punto, conviene distinguir el éxito de haber elaborado el manual, del de conseguir su aprobación, respaldo institucional o apoyo financiero.

La propuesta que planteo es la creación de un manual de procesos que regule la administración de pago de viáticos nacionales e internacionales al personal de la Dirección General de Aviación Civil (DGAC), para mejorar el proceso no solo de los funcionarios sino también de la Institución.

#### 5.01 Antecedentes (de la herramienta o metodología que propone como solución)

Un manual “es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.” (Gómez, pág. 125).

---

La institución cuenta con diversos manuales de carácter técnico para las diferentes dependencias, pero el área de contabilidad no cuenta con un manual de procesos para la liquidación de viáticos nacionales e internacional, es esta razón la creación y la socialización del manual para el beneficio no solo de los funcionarios sino también para la Institución en general.

Esto ayudará para que el proceso continúe su rumbo y no existan tiempos muertos para poder realizar la liquidación de los viáticos de manera oportuna a los funcionarios de la DGAC.

### **5.02 Descripción (de la herramienta o metodología que propone como solución)**

Un manual de procedimientos es un instrumento esencial para el funcionamiento del control interno, puesto que es uno de sus principales objetivos la definición clara de las normas operativas de la organización Institucional y de las líneas de responsabilidad y autoridad, con base a unos principios y objetivos preestablecidos.

### **5.03 Formulación (de la herramienta o metodología que propone como solución)**

Para poder crear el manual, se debe seguir nueve pasos para desarrollarlo y hacerlo funcional en el área de contabilidad.

Es importante definir qué estructura y elementos deberá tener el manual, ya que esto ayudará tanto para contemplar toda la información que se plasma en el mismo.

---

El conjunto de elementos a considerar es:

1. Objetivo

Describe el propósito o resultado que se obtendrá del proceso o procedimiento.

2. Alcance

Establece los límites que tendrá el proceso, estos se determinan a través de la identificación de los eventos de inicio y fin, así como de las etapas que incluye.

3. Participante

Los participantes son las personas, sistemas u otros procesos o procedimientos que realizan las actividades

4. Diagramas

El modelo o diagrama que muestran al proceso completo en forma gráfica.

5. Actividades

Es el trabajo o tareas que hay que realizar como parte del proceso o procedimiento.

Se definen a través de sus atributos los cuales son:

Nombre

Descripción

Responsable

---

6. Políticas o reglas de la Institución

Describen políticas, guías, estándares o regulaciones sobre la Institución.

7. Pre y post condiciones

Condiciones que se tiene que cumplir para que inicie el proceso o procedimiento y lo que resulta después de ejecutado.

8. Eventos de inicio y fin

Son las situaciones o sucesos que hacen que inicie o termine el proceso o procedimiento.

Para la estructura que tendrá este documento se considera:

1. Carátula
2. Índice
3. Introducción
4. Contenido
5. Anexos

“Los viáticos son la cantidad de dinero que un trabajador recibe cuando tiene que realizar un desplazamiento largo y, por lo tanto, tiene la necesidad de pagar una serie de gastos, como alojamiento, comida, transporte, etc.” (Definicionabc, 2020, pág. 1)

“Aquellos recursos monetarios que son asignados a personas que llevan a cabo un viaje o traslado a un punto diferente del lugar donde habitualmente laboran, es decir, su centro de trabajo.” (Doctrina, 2020, pág. 1)

Es decir, los conceptos se emplean para nombrar al dinero o los recursos financieros que se entregan a una persona que sale a cumplir con sus funciones laborales a un lugar distinto de donde usualmente las realiza en el exterior de la ciudad.

En la DGAC se manejan dos tipos de viáticos, los viáticos nacionales y los viáticos internacionales.

Los viáticos nacionales se los realiza cuando un funcionario de la institución, tiene que trasladarse a cumplir actividades inherentes a sus puestos de trabajo dentro del territorio Nacional; y los viáticos internacionales se los ejecuta cuando las labores de los funcionarios se las tiene que hacer fuera del País.

Para poder cumplir con la comisión dentro del País, el funcionario tiene que realizar una solicitud de autorización para cumplimiento de servicios Institucionales, detallando el día y la hora donde se va a cumplir con sus servicios, la actividad que se va a ejecutar y la ruta que empleara para su transporte.

En cambio, para la comisión al exterior, el funcionario debe realizar una solicitud al ministro de transporte y obras públicas, detallado cual es el objetivo del viaje y cuál es el resultado que espera obtener.

La DGAC, al ser una Institución pública está regida por la normativa de contabilidad Gubernamental del Ministerio de Economía y Finanzas, en el cual detalla el catálogo de cuentas contables.

Un catálogo de cuentas contables es “un documento que presenta las cuentas de un ente económico en un orden sistemático y codificado que facilita el registro de los hechos contables, y su posterior visualización y verificación para la elaboración de los estados financieros.” (Nubox, 2020, pág. 1). La estructura que tiene el plan de cuentas es la siguiente:

- Grupos: son la categoría más amplia y general de un plan de cuentas. Hacen referencia al activo, pasivo, patrimonio neto, ingresos y egresos de determinado ente económico.
- Subgrupos: son las categorías en las que pueden descomponerse los grupos, como el activo corriente o el activo no corriente.
- Cuentas: aquí hablamos propiamente de las cuentas que componen los subgrupos. Por ejemplo, caja y bancos es parte del activo corriente que, a su vez, pertenece al grupo activos.
- Subcuentas: hace referencia a cada uno de los elementos que componen una cuenta.
- Auxiliares: elementos detallados que conforman una subcuenta y hacen más sencillo el registro y sistematización de las operaciones económicas.

Cuando se realiza una comisión nacional, la cuenta contable 112 hace referencia a los anticipos de fondos, “que comprende las cuentas que registran y controlan los recursos disponibles entregados en calidad de anticipos, garantías, fondos a rendir cuentas, débitos indebidos sujetos a reclamo y egresos realizados por recuperar.” (Finanzas, 2016, pág. 1)

La cuenta 112.15 según el plan de cuentas del Ministerio de Finanzas son fondos a rendir cuentas para así dar paso a la cuenta 112.15.01 denominada anticipos de viáticos, pasajes y otros de viaje institucional, se la crea una vez que el funcionario va realizar alguna actividad inherente a su puesto. Y se la cierra con la cuenta contable 111 es efectivo y equivalente de efectivo,

Comprende las cuentas que registran y controlan los recursos de fácil realización, incluye los fondos especiales destinados a fines específicos, los títulos recibidos del Estado para ser entregados a terceros e inversiones a corto plazo no previstas en el presupuesto, realizados con excedentes temporales de caja. (Finanzas, 2016, pág. 1)

- La cuenta contable 111.02 la cual es Banco Central del Ecuador cuenta corriente única-CCU.
- El momento que se realizó la comisión y después de haber entregado el informe de actividades, para poder realizar la liquidación del mismo, contablemente la cuenta 634 según el Ministerio de Finanzas se refiere a bienes y servicios de consumo,
- Comprende las cuentas que registran las disminuciones indirectas del financiamiento propio, originadas en adquisiciones o usos de stock necesarios para el funcionamiento administrativo y operacional de los entes públicos; así como las adquisiciones de bienes muebles y semovientes de escaso valor. (Finanzas, 2016, pág. 48)
- El plan de cuentas dice que la cuenta 634.03 es “traslado, instalaciones, viáticos y subsistencia.” (Finanzas, 2016, pág. 49)

- En este caso la cuenta 634.03.03 designada como viáticos y subsistencia en el interior, esta cuenta se la cierra con la 213 que es cuentas por pagar,

“comprende las cuentas que regresan y controlan las obligaciones de pago, a cumplir dentro del ejercicio fiscal, provenientes de financiamientos de terceros.”

(Finanzas, 2016, pág. 31)

Por lo tanto, la 213.53 nominada como cuantas por pagar bienes y servicios de consumo.

En el caso de ser una comisión internacional las cuentas que se manejan son las misma exceptuando la cuanta 634.03.04 que es viáticos y subsistencia en el exterior.

Contablemente todo este proceso se lo realiza en el sistema eSIGEF que

Es una herramienta informática a través de la cual se facilita el desarrollo de los procesos de la gestión financiera pública del Presupuesto General del Estado, con el fin de obtener de manera ágil y oportuna la información relevante y útil para la toma de decisiones, optimizando el tiempo y recursos a las instituciones y transparentando la gestión pública. (Finanzas, 2016, pág. 1)

También existen casos en que los viáticos son extemporáneos, es decir que no hay el anticipo de los mismo, esto sucede cuando la comisión que tiene que hacer un funcionario se la debe realizar de manera urgente puesto que no tiene la planificación adecuado de las comisiones regulares.



## **Dirección General de Aviación Civil**

**Dirección General de Aviación Civil**

### **MANUAL DE PROCESOS QUE REGULE LA ADMINISTRACIÓN DE PAGO DE VIÁTICOS NACIONALES E INTERNACIONALES AL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE AVIACIÓN CIVIL (DGAC)**

**Dirección Financiera**

**Área de Contabilidad**



Dirección General  
de Aviación Civil

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
OBJETIVOS .....	2
ALCANCE .....	2
LINEAMIENTOS .....	3
RESPONSABLES .....	5
PROCEDIMIENTO DE VIÁTICOS NACIONALES.....	6
FLUJOGRAMA VIÁTICOS NACIONALES.....	8
PROCEDIMIENTO DE VIÁTICOS INTERNACIONALES .....	9
FLUJOGRAMA VIÁTICOS INTERNACIONALES.....	10
SIMBOLOGÍA.....	11
ANEXOS .....	12

---

## INTRODUCCIÓN

En muchas ocasiones los procesos no son plasmados en un documento escrito, lo que puede generar conflictos entre las partes, ya que éstas desconocen cómo las actividades están correlacionadas.

Una institución, con el giro de actividades que tiene y siendo un ente regulador de la aviación, debería contar con una guía que les permita a sus trabajadores familiarizarse con la manera en cómo se llevan a cabo los procesos para liquidar los viáticos nacionales e internacionales.

Uno de los propósitos fundamentales de la elaboración de un manual de procedimientos, es establecer lineamientos de las actividades efectuadas en el Departamento Financiero, en el Área de Contabilidad, en la Dirección General de Aviación Civil; que ayudará en futuro al mejoramiento de las operaciones diarias, cuando se vaya a realizar la liquidación de los viáticos tanto nacionales como internacionales al personal de la institución.

Se ha elaborado el manual con el fin de mejorar y agilizar dicho proceso en el área ya mencionada, que permita alcanzar los objetivos encomendados y contribuya a orientar al personal que lo va a ejecutar actividades inherentes a sus puestos; convirtiéndose así este documento, en una guía de la forma en que se opera e interviene.

## **OBJETIVOS**

El documento sirve de guía para el personal del área de contabilidad al contener los procedimientos que deben realizar así como los lineamientos bajo los cuales deberán proceder.

El objetivo general del manual, es el de regular el procedimiento de pago de viáticos a los funcionarios de la Dirección General de Aviación Civil (DGAC) para el desempeño de actividades inherentes a sus funciones.

Para poder cumplir con el objetivo general del manual, es necesario también tener en cuenta los objetivos específicos, los cuales son:

- Regular el pago de los viáticos a los funcionarios de la DGAC.
- Reglamentar la liquidación de los viáticos de los funcionarios de la DGAC en su debido tiempo.

## **ALCANCE**

El diseño del manual está dirigido al personal que se encarga de realizar el proceso de liquidación de viáticos nacionales e internacionales, para garantizar que el pago de viáticos a los funcionarios.

## LINEAMIENTOS

La dirección Financiera deberá poner en conocimiento la disponibilidad presupuestaria de viáticos a cada área trimestralmente. Con el fin de llevar un control y cada director planifique adecuadamente las comisiones de servicios, según la necesidad Institucional.

Se debe tomar en cuenta que, de no existir disponibilidad presupuestaria, tanto la solicitud como la autorización quedaran insubsistentes.

La solicitud de autorización para el cumplimiento de servicios Institucionales, autorizada por la máxima autoridad o su delegado se deberá presentar a la Dirección Financiera, por lo menos con tres (3) días plazo previos a la salida programada.

Se deberá restringir conceder servicios Institucionales durante los días feriados o descanso obligatorio, con excepción de la autorización de las máximas autoridades o de casos excepcionales debidamente justificados por la máxima autoridad o quien haga su vez de delgado, según artículo 12 de acuerdo Ministerial Nro. 165

El informe de cumplimiento de servicios Institucionales. Se entregará dentro del término de cuatro (4) días posteriores del cumplimiento de servicios Institucionales, fuera del domicilio y/o lugar habitual de trabajo, con el informe de las actividades realizadas.

Si para el cumplimiento de servicios Institucionales, fuera del domicilio y/o lugar habitual de trabajo se utilizó un vehículo Institucional, la unidad administrativa o

quien haga sus veces registrará en una hija de ruta el tipo de vehículo, número de placa, kilometraje, recorrido y los nombres y apellidos de conductor.

Cuando el cumplimiento de servicios Institucionales, requiera mayor número de días a los inicialmente autorizados, se deberá solicitar a la máxima autoridad o a sus delegados se conceda extrusión del plazo, de manera escrita por cualquier medio electrónico y esta autorización se deberá adjuntar al informe respectivo, a fin de que la unidad financiera realice la liquidación respectiva para el reconocimiento de las diferencias correspondientes.

Es obligación de los servidores públicos, comunicar por escrito la suspensión de la comisión de servicios según el caso debidamente justificado, a la máxima autoridad o su delegado y a la unidad financiera, para que se proceda con el reintegro o devolución de los valores asignados, según artículo 14 del Acuerdo Ministerial Nro. 165.

---

## RESPONSABLES

- Dirección / Unidades DGAC

Solicitan el anticipo de viáticos nacionales e internacionales, con base a lo planificado por cada Dirección / Unidades DGAC, para el cumplimiento de los servicios Institucionales, fuera de su domicilio y/o lugar habitual de trabajo.

- Dirección / Unidad Financiera

Verificar la disponibilidad presupuestaria de viáticos nacionales como internacionales, con el fin de otorgar al anticipo de los mismos, por comisión de servicios fuera de la Dirección / Unidades DGAC, previa presentación de los documentos habilitantes.

Posterior a ello, una vez culminada la comisión de servicios, procederán con la liquidación de viáticos, mediante la verificación y control de los gastos ejecutados por alimentación y hospedaje, por cada servidor público.

- Ministerio de Finanzas

Transfiere los recursos económicos, por anticipo de viáticos a las cuentas bancarias de cada servidor público.

**Proceso:**

Liquidación de viáticos.

**Objetivo específico:**

La finalidad del proceso es pautar la forma correcta de cómo se debe liquidar el pago de viáticos nacionales e internacionales al personal de la DGAC; el proceso se deberá ejecutar por el analista financiero a cargo de dicho proceso; logrando como objetivo una adecuada liquidación en el momento oportuno.

**Redacción:**

**Dependencia de la DGAC:** solicita el anticipo de viáticos nacionales para el funcionario.

**Analista financiero:** verifica la disponibilidad de recursos.

**Analista financiero:** registra y solicita el anticipo de pago de viáticos.

**Director financiero:** aprueba el pago de los anticipos de viáticos de la dependencia.

**Analista financiero:** solicita al Ministerio de Finanzas el pago de los anticipos de viáticos nacionales.

**Ministerio de Finanzas:** transfiere los recursos económicos a las cuentas de los funcionarios.

**Dependencia de la DGAC:** justifica el anticipo de viáticos nacionales y por qué se realiza el viaje.

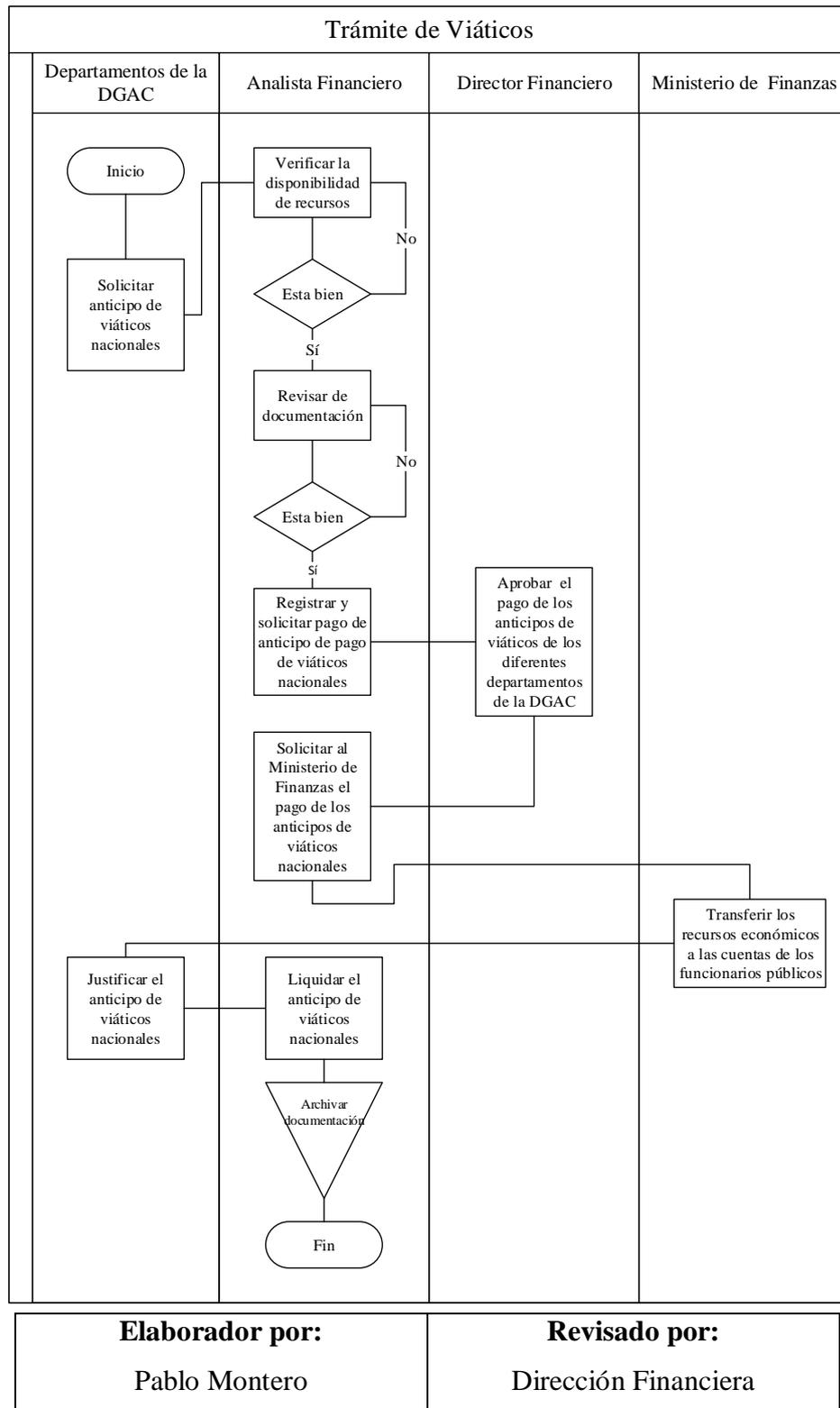
---

**Funcionario de la dependencia:** después de realizar el viaje, debe presentar el informe de actividades al analista financiero.

**Analista financiero:** revisa la documentación de respaldo de viáticos y procede a liquidar el anticipo de viáticos nacionales.

**Analista financiero:** archiva la documentación del proceso.

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PAGO DE VIÁTICOS NACIONAL**



---

**Redacción:**

**Dependencia de la DGAC:** solicita el anticipo de viáticos internacionales para el funcionario.

**Analista financiero:** verifica la disponibilidad de recursos.

**Analista financiero:** registra y solicita el anticipo de pago de viáticos.

**Director financiero:** aprueba el pago de los anticipos de viáticos de la dependencia.

**Analista financiero:** solicita al Ministerio de Finanzas el pago de los anticipos de viáticos internacionales.

**Ministerio de Finanzas:** transfiere los recursos económicos a las cuentas de los funcionarios.

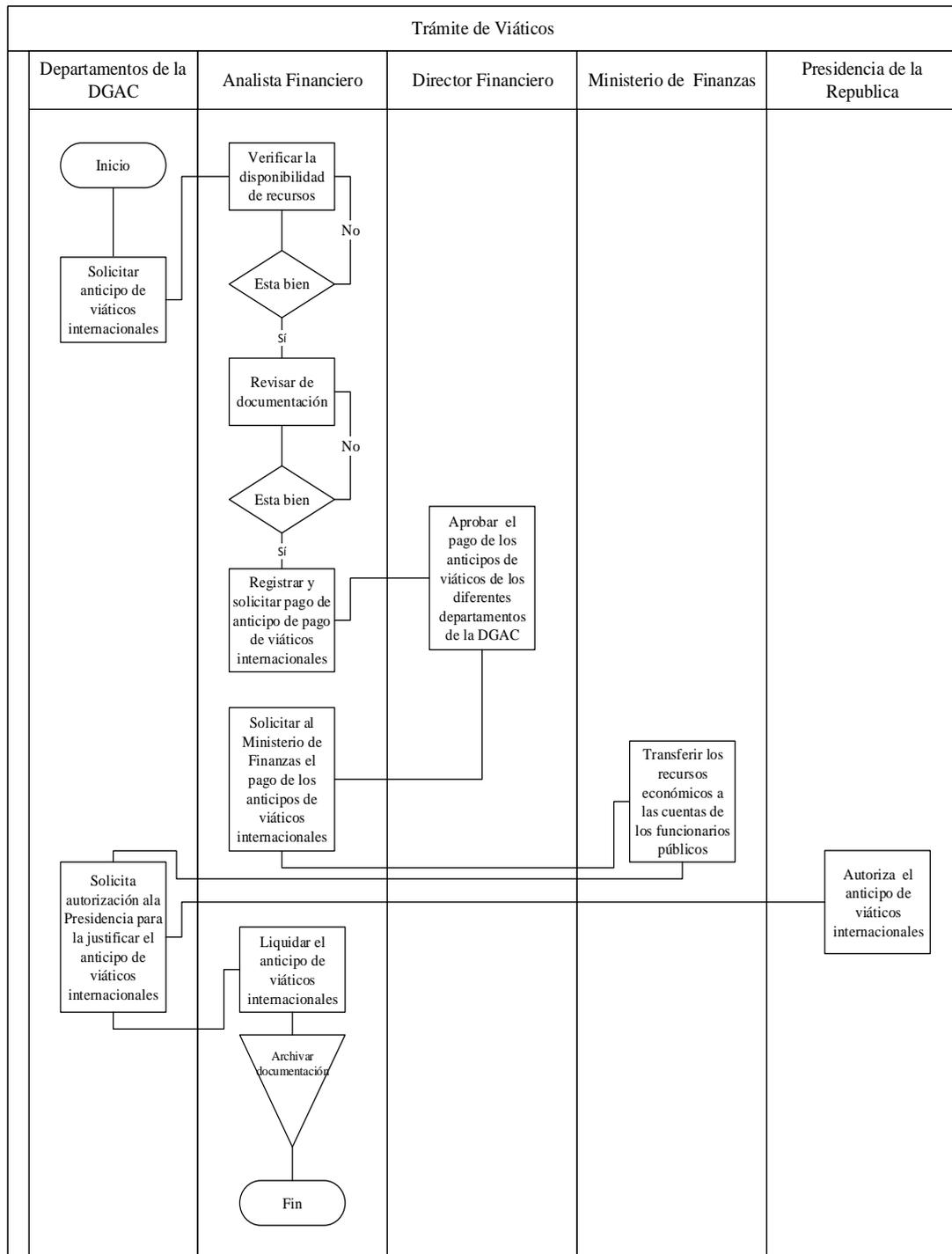
**Dependencia de la DGAC:** pide autorización a la Presidencia de la Republica justificando el anticipo de viáticos internacionales y por qué el funcionario realiza el viaje.

**Funcionario de la dependencia:** después de realizar el viaje, debe presentar el informe de actividades al analista financiero.

**Analista financiero:** revisa la documentación de respaldo de viáticos y procede a liquidar el anticipo de viáticos internacionales.

**Analista financiero:** archiva la documentación del proceso.

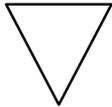
## FLUJOGRAMA DEL PROCESO PAGO VIÁTICOS AL EXTERIOR



<p><b>Elaborador por:</b></p> <p>Pablo Montero</p>	<p><b>Revisado por:</b></p> <p>Dirección Financiera</p>
--	---

Los diagramas de flujo están compuestos por símbolos, cada uno de estos tiene un significado diferente para que sea interpretado de forma clara; esta simbología fue diseñada por medio de un proceso normativo y estandarizado para que su interpretación sea universal, para realizar los gráficos de diagramas de flujos en este proyecto se tomó en cuenta las normas ANSI e ISO-9000.

La siguiente simbología para realizar diagramas de flujo será tomada en cuenta al momento de diseñar los procesos claves al interior de la institución. Según la normativa ANSI (American National Standard Institute) para la elaboración de diagramas de flujo:

Símbolo	Representación	Utilización
	Inicio; fin	Indican inicio y final del diagrama de flujo
	Operación; actividad	Representa una actividad relacionada a un proceso
	Documento	Documentos que interviene en la ejecución del proceso
	Datos	Salida y entrada de datos
	Decisión	Indica posibles caminos alternativos
	Archivo	Depósito de un documento o información dentro de un archivo

**Fuente:** ANSI

**Elaborado por:** Pablo Montero

## ANEXOS

 <b>Dirección General de Aviación Civil</b>							
SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA CUMPLIMIENTO DE SERVICIOS INSTITUCIONALES							
Nro. SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA CUMPLIMIENTO DE SERVICIOS INSTITUCIONALES				FECHA DE SOLICITUD (dd-mm-aaaa)			
VIÁTICOS	MÓVILIZACIONES	SUBSISTENCIAS	ALIMENTACIÓN				
DATOS GENERALES							
APELLIDOS - NOMBRES DE LA O EL SERVIDOR				PUESTO QUE OCUPA:			
CIUDAD - PROVINCIA DEL SERVIDOR INSTITUCIONAL				NOMBRE DE LA UNIDAD A LA QUE PERTENECE LA O EL SERVIDOR			
FECHA SALIDA (dd-mm-aaaa)	HORA SALIDA (hh:mm)	FECHA LLEGADA (dd-mm-aaaa)	HORA LLEGADA (hh:mm)				
SERVIDORES QUE INTEGRAN LOS SERVICIOS INSTITUCIONALES:							
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES A EJECUTARSE							
TRANSPORTE							
TIPO DE TRANSPORTE <small>(Autos, Ferrocarril, Marítimo, Otros)</small>	NOMBRE DE TRANSPORTE	RUTA	SALIDA		LLEGADA		
			FECHA <small>(dd-mm-aaaa)</small>	HORA <small>(hh:mm)</small>	FECHA <small>(dd-mm-aaaa)</small>	HORA <small>(hh:mm)</small>	
DATOS PARA TRANSFERENCIA							
NOMBRE DEL BANCO:		TIPO DE CUENTA:			NO. DE CUENTA:		
FIRMA DE LA O EL SERVIDOR SOLICITANTE			<small>NOTA: Esta solicitud deberá ser presentada para la Autorización, por lo menos 72 horas de anticipación al cumplimiento de los servicios institucionales, salvo el caso de que por necesidad el Funcionario de Autoridad Nominadora autorice:                      * De no existir disponibilidad presupuestaria, tanto la solicitud como la autorización quedará inoperante.                      * El Informe de Servicios Institucionales deberá presentarse dentro del término de 4 días de cumplimiento de servicio institucional.                      * La prestación de servicios institucionales durante los días de vacaciones obligatorias con excepción de los Miembros Autorizados a los cuales se les permite excepcionalmente justificadas por la Máxima Autoridad o su Delegado.</small>				
FIRMAS DE APROBACIÓN							
				FIRMA DE LA AUTORIDAD NOMINADORA O SU DELEGADO			

PRESIDENCIA  
DE LA REPÚBLICA  
DEL ECUADOR

**Solicitud de Viaje al Exterior y en el Exterior**

**Fecha de Ingreso Extemporáneo:**

**Información General**

**Fecha Envío:**

**Institución:**

**Departamento:**

**Nombre de funcionario:**

**Número de cédula:**

**Tipo de Cargo:**

**Cargo:**

**Número telefónico:**

**Dirección electrónica:**

**Información del Viaje**

**Lugar de salida:**

**Lugar de destino:**

**Fecha de salida:**

**Fecha de retorno:**

**Motivo:**

**Tipo Financiamiento:**

**Objetivos del viaje:**



**Dirección General de Aviación Civil**

**FORMA DE SERVICIO INSTITUCIONAL**

No. SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA COMPROBANTE DE SERVICIOS INSTITUCIONALES		FECHA DE EMISIÓN (dd-mm-aaaa)	
RECORRIDO No.			

**DATOS GENERALES**

APELLIDOS - NOMBRE DE LA O EL SERVIDOR		PUESTO QUE OCUPA	
CURSO - PROVINCIA DEL SERVIDOR INSTITUCIONAL		NOMBRE DE LA EMPRESA A LA QUE PERTENECE	

DEPARTAMENTO QUE INTERESA EL SERVICIO INSTITUCIONAL:

**INDICIO DE AUTORIZADOS Y PRODUCTOS AUTORIZADOS**

**DETALLE DE AUTORIZACIONES SUBVENCIONADAS**

No.	No. FACTURA O NOTA DE VENTA	DESCRIPCIÓN	VALOR
1			0,00
2			0,00
3			0,00
4			0,00
5			0,00
6			0,00
7			0,00
8			0,00
9			0,00
10			0,00
TOTAL AUTORIZADO			0,00

OTRO			Este campo de registro es necesario para controlar el cumplimiento del servicio institucional, siendo el único con fines de control de la gestión financiera y del cumplimiento del servicio institucional (dependencia de cargo, fecha de vigencia de autorización).
OTRO			

**TRANSPORTE**

TIPO DE TRANSPORTE (Autobús, camioneta, taxi, etc.)	NOMBRE DE TRANSPORTE	RUTA	SALIDA		LLEGADA	
			FECHA	HORA	FECHA	HORA
			dd-mm-aaaa	hh:mm	dd-mm-aaaa	hh:mm

NOTA: El personal debe haber utilizado transporte público, en caso de algún desplazamiento en zona 4 o zona 5 de la ciudad.

**OBSERVACIONES**

VENTA DE LA OLA DEL SERVIDOR COMPROBANTE	<b>NOTA</b> El presente sistema deberá ser utilizado dentro del período de validez del comprobante de servicio institucional. Una vez emitido el comprobante de servicio institucional, el personal de la empresa que solicita los servicios deberá cumplir con el cumplimiento de dichos servicios institucionales por parte de la empresa de sus servicios, en caso de algún desplazamiento en zona 4 o zona 5 de la ciudad.
--	---

**FECHA DE APROBACIÓN**

	PARA SE LA AUTORIZACIÓN INSTITUCIONAL (FECHA DE EMISIÓN)
--	--

## CAPÍTULO VI

### 6. Aspectos administrativos

Los aspectos administrativos son en donde se presentan los recursos humanos, el presupuesto, y el cronograma, los cuales son tenidos en cuenta para poder realizar un proyecto.

Este aspecto es importante, ya que debe ser tenido en cuenta desde el principio, puesto que, si no se cuenta con el presupuesto, el proyecto no se podrá realizar.

Es decir, se trata de actividades que se ejecutan en el proceso de la liquidación de viáticos al personal de la DGAC.

#### 6.01 Recursos

Los recursos humanos son las personas que participan o están involucradas en la ejecución del proceso de liquidación de viáticos, en síntesis, serian, el personal de las diferentes dependencias, el analista de contabilidad, la contadora general, el Director Financiero.

Los recursos materiales son todo lo que sea usa para poder ejecutar el trámite, las computadoras, las hojas de papel bond, esferos, clips, la impresora, entre otros. Todos los materiales anteriormente mencionados, se los usa a diario para poder realizar el proceso, primero de recepción de documentación y después de liquidación de los viáticos respectivos. realizar el proceso, primero de recepción de documentación y después de liquidación de los viáticos respectivos.

## 6.02 Presupuesto

Un presupuesto es la cantidad de dinero que se necesita para hacer frente a cierto número de gastos necesarios para acometer un proyecto. De tal manera, se puede definir como una cifra anticipada que estima el coste que va a suponer la realización de dicho objetivo.

*Tabla 7*  
*Presupuesto*

Cantidad	Detalle	Especificaciones	Valor
1	Capacitar al personal para la estandarización de procesos método	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lugar para la capacitación</li> <li>Capacitador</li> <li>Material para los oyentes (lápices, hojas)</li> <li>Cronograma de enseñanza para las capacitaciones</li> </ul>	\$ 400.00
1	Retroalimentaciones sobre las capacitaciones presentadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Material de evaluación (hojas impresas)</li> <li>Revisión de evaluaciones correspondientes a las capacitaciones impartidas</li> </ul>	\$ 50.00
1	Realizar informes para coordinar actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Materiales de apoyo (lápices, hojas)</li> </ul>	\$ 80.00
1	Definir funciones y responsables	<ul style="list-style-type: none"> <li>Insumos de oficina</li> </ul>	\$ 80.00

1	Diseñar programas de actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material de apoyo (Lápices, hojas)</li> <li>• Informes que se deben presentar al Director Financiero</li> </ul>	\$ 60.00
1	Manual de Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material para los trabajadores</li> <li>• Soporte para la institución dentro de la unidad financiera</li> <li>• Ayuda para la parte administrativa</li> </ul>	\$ 600.00
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.270.00</b>

*Fuente: Investigación propia*  
*Elaborado por: Pablo Montero*

### 6.03 Cronograma

Un diagrama de Gantt es una herramienta útil para planificar proyectos. Al proporcionarte una vista general de las tareas programadas, todas las partes implicadas sabrán qué tareas tienen que completarse y en qué fecha.

El diagrama de Gantt es el método más utilizado para la gestión de proyectos y muchas herramientas de este tipo lo han de sus procesos.

**Tabla 8**  
Cronograma

Mes	Enero			Febrero				Marzo				Abril	
Semana	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Actividad													
<b>CAPÍTULO I: ANTECEDENTES</b>													
Contexto													
Justificación.													
Definición del Problema Central Matriz “T”.													
<b>CAPÍTULO II: ANALISIS DE INVOLUCRADOS.</b>													
Mapeo de Involucrados													
Matriz de Análisis de Involucrados.													
<b>CAPÍTULO III: PROBLEMAS Y OBJETIVOS.</b>													
Árbol de Problemas.													
Árbol de Objetivos.													
<b>CAPÍTULO IV: ANALISIS DE ALTERNATIVAS.</b>													
Matriz de Análisis de Alternativas													
Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos													
Diagrama de Estrategias.													
Matriz de Marco Lógico.													
<b>CAPÍTULO V: PROPUESTA.</b>													
Antecedentes de la Propuesta.													
Descripción.													
Formulación del proceso de aplicación de la propuesta.													
<b>CAPÍTULO VI: ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.</b>													
Recursos.													
Presupuesto.													
<b>CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>													
Conclusiones.													
Recomendaciones.													

*Fuente:* Dirección General de Aviación Civil

*Elaborado por:* Pablo Montero

## CAPÍTULO VII

### 7. Conclusiones y recomendaciones

#### 7.01 Conclusiones

- Para que la unidad de contabilidad, quienes regulan el pago de viáticos y la debida liquidación del mismo; puedan lograr una gestión eficaz, se deberá seguir los pasos establecidos en el manual de procedimientos puesto que se trata de conseguir el mejor aprovechamiento de los medios y/o recursos disponibles para las distintas actividades.
- Es de vital importancia que la entidad cuente con un buen sistema de administración de pagos de viáticos nacionales e internacionales a su personal, puesto que es fundamental por el giro de actividad que realiza la Dirección General de Aviación Civil.
- Se estableció parámetros generales, así como objetivos claros y alcances estratégicos para el procedimiento.
- Es importante que la Dirección General y la Dirección Financiera patrocine la implementación del manual, para que sea conocido y adoptado la metodología y así la reducción de tiempo cuanto a la liquidación de viáticos se refiere.

## 7.02 Recomendaciones

- Considerar la revisión de otras variables que pudieran influir en el retraso del todo el proceso de liquidación de viáticos, como pudiera ser la recepción de documentación incompleta o no tener la autorización de la autoridad máxima.
- Efectuar una constante formación al personal tanto administrativo como no administrativo, ya que esto ocasiona mejoras en los tiempos en dicho proceso y por lo tanto agiliza la toma de decisiones y soluciones de posibles problemas.
- Revisar, evaluar y actualizar el contenido del manual propuesto en el presente trabajo de titulación acorde con las necesidades posteriores que se presenten en el departamento financiero, en la unidad de contabilidad de la institución.
- Fomentar más proyectos y manuales para todas las unidades de la institución donde se pueda ayudar a cada funcionario con una herramienta que le sirva para un óptimo desempeño laboral.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Definicionabc. (6 de Febrero de 2020). Obtenido de [definicionabc.com/politica/viaticos.php](http://definicionabc.com/politica/viaticos.php)
- Doctrina*. (6 de Febrero de 2020). Obtenido de <https://doctrina.vlex.com.mx/vid/concepto-viatico-730867389>
- Duhalt, M. (1990). *Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas*. México.
- Finanzas*. (Agosto de 2016). Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/08/Que%CC%81-es-el-eSIGEF-final.pdf>
- Franklin, B. (2013). *Organización de Empresas (Cuarta ed.)*. México : McGraw Hill.
- Gómez, G. (s.f.). *Sistemas Administrativos tercera edicion* . México: Mc Graw Hill .
- Ídem. (s.f.). *Auditoría y control interno* . Cultural de ediciones.
- Ingenio Empresa* . (12 de Enero de 2017). Obtenido de <https://ingenioempresa.com/analisis-de-alternativas/>
- James Evans & William Lindsay. (2014). *Administración y control de calidad (séptima ed.)*. México: Cengage Learning.
- Nubox*. (24 de Enero de 2020). Obtenido de [blog.nubox.com/como-es-un-plan-de-cuentas-en-contabilidad](http://blog.nubox.com/como-es-un-plan-de-cuentas-en-contabilidad)
- Puebla, J. (2012). *El Diagrama de Estrategias una uente para proyectos 2da Edición*. Quito: Dialnet. Obtenido de Dialnet.
- Reyes, A. (2004). *Administración de empresas, teoría y practica*. México D.F.: Limusa.
- Rodríguez, J. (2002). *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. Mexico: Internacional Editores.
- Rodríguez, J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos (Cuarta ed.)*. México: Cengage Learning.
- Tecnopedia*. (2 de Marzo de 2017). Obtenido de <http://www.tecnopedia.net/internet/6-pasos-para-crear-una-propuesta-de-proyecto-exitosa/>
- Trabajo, M. d. (19 de Julio de 2016). Norma Técnica Pago Viáticos a Servidores, Obreros Del Sector Público. Quito, Pichicna; Quito, Ecuador.

**ANEXOS**

 <b>Dirección General de Aviación Civil</b>							
SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA CUMPLIMIENTO DE SERVICIOS INSTITUCIONALES							
Nro. SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA CUMPLIMIENTO DE SERVICIOS INSTITUCIONALES				FECHA DE SOLICITUD (dd-mm-aaaa)			
VIÁTICOS	MOVILIZACIONES	SUBSISTENCIAS	ALIMENTACIÓN				
DATOS GENERALES							
APELLIDOS - NOMBRES DE LA O EL SERVIDOR				PUESTO QUE OCUPA:			
CIUDAD - PROVINCIA DEL SERVICIO INSTITUCIONAL				NOMBRE DE LA UNIDAD A LA QUE PERTENECE LA O EL SERVIDOR			
FECHA SALIDA (dd-mm-aaaa)	HORA SALIDA (hh:mm)	FECHA LLEGADA (dd-mm-aaaa)	HORA LLEGADA (hh:mm)				
SERVIDORES QUE INTEGRAN LOS SERVICIOS INSTITUCIONALES:							
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES A EJECUTARSE							
TRANSPORTE							
TIPO DE TRANSPORTE <small>(Avión, helicóptero, marítimo, otros)</small>	NOMBRE DE TRANSPORTE	RUTA	SALIDA		LLEGADA		
			FECHA <small>(dd-mm-aaaa)</small>	HORA <small>(hh:mm)</small>	FECHA <small>(dd-mm-aaaa)</small>	HORA <small>(hh:mm)</small>	
					ASSEMBLANCO	ASSEMBLANCO	ASSEMBLANCO
					ASSEMBLANCO	ASSEMBLANCO	ASSEMBLANCO
					ASSEMBLANCO	ASSEMBLANCO	ASSEMBLANCO
DATOS PARA TRANSFERENCIA							
NOMBRE DEL BANCO:		TIPO DE CUENTA:			NO. DE CUENTA:		
FIRMA DE LA O EL SERVIDOR SOLICITANTE				NOTA: Esta solicitud deberá ser presentada para su autorización, por lo menos 12 horas de anticipación al cumplimiento de los servicios institucionales, salvo el caso de que por necesidad institucional la Autoridad Nominadora autorice la disponibilidad presupuestaria, tanto la solicitud como la autorización quedará condicionada a la disponibilidad presupuestaria. * El informe de Servicios Institucionales deberá presentarse dentro del término de 4 días de cumplido el servicio institucional. * No se permite cancelar servicios institucionales dentro los días de descanso establecidos en el artículo 14 de la Ley Orgánica de la Administración Pública de la Provincia de Cuenca. * El presente formulario deberá ser llenado y firmado por la Autoridad Nominadora o su Delegado.			
FIRMAS DE APROBACIÓN							
				FIRMA DE LA AUTORIDAD NOMINADORA O SU DELEGADO			
(Espacio para firmas y sellos)							


**Dirección General de Aviación Civil**

**FORMA DE SERVICIO INSTITUCIONAL**

No. SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA COMPLEMENTO DE SERVICIOS INSTITUCIONALES RESOLUCIÓN No.		FECHA DE FACTURA (dd-mm-aaaa)				
<b>DATOS GENERALES</b>						
APELLIDOS - NOMBRES DE LA O EL SERVIDOR		PUESTO QUE OCUPA				
CIUDAD - PROVINCIA DEL SERVIDOR INSTITUCIONAL		NOMBRE DE LA UNIDAD A LA QUE PERTENECE				
SERVIDORES QUE INTERVIENEN EL SERVICIO INSTITUCIONAL						
<b>INGRESO DE ACTUARIOS Y PRODUCTOS ACUMULADOS</b>						
<b>DETALLE DE ALICUOTAS Y ALIMENTACION</b>						
No.	No. FACTURA O NOTA DE VENTA	DESCRIPCIÓN	VALOR			
1			0,00			
2			0,00			
3			0,00			
4			0,00			
5			0,00			
6			0,00			
7			0,00			
8			0,00			
9			0,00			
10			0,00			
<b>TOTAL ESTIMADO</b>			<b>0,00</b>			
FECHA No. de resolución No. de No. de		Este informe de ingreso al servicio institucional se genera por el cumplimiento del servicio institucional, siendo el punto de origen de emisión de la factura facturable a partir del cumplimiento del servicio institucional según sea el caso. Fecha de vigencia de presentación				
<b>TRANSPORTE</b>						
TIPO DE TRANSPORTE (BARRAS, COLECTIVO, AUTO, TAXI, ETC.)	NOMBRE DE TRANSPORTE	AEREA	LACION		CIUDAD	
			FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
			dd-mm-aaaa	00,000	dd-mm-aaaa	00,000
<b>OPINIONES</b>						
FIRMA DE LA O EL SERVIDOR CONCERNIDO	NOTA					
	El presente informe deberá presentarse dentro del término de validez del cumplimiento del servicio institucional. Una vez emitido el informe de ingreso al servicio institucional y el informe de ingreso al servicio institucional, el servidor deberá presentar el informe de ingreso al servicio institucional. Cuando el cumplimiento del servicio institucional sea superior al número de días permitidos, se deberá adjuntar la autorización del servicio de la Dirección General de Aviación Civil.					
<b>FORMAS DE APROBACIÓN</b>						
	FIRMA DE LA AUTORIDAD COMPETENTE DEL SERVIDOR					

PRESIDENCIA  
DE LA REPÚBLICA  
DEL ECUADOR

**Solicitud de Viaje al Exterior y en el Exterior**

---

**Fecha de Ingreso Extemporáneo:**

**Información General**

**Fecha Envío:**

**Institución:**

**Departamento:**

**Nombre de funcionario:**

**Número de cédula:**

**Tipo de Cargo:**

**Cargo:**

**Número telefónico:**

**Dirección electrónica:**

**Información del Viaje**

**Lugar de salida:**

**Lugar de destino:**

**Fecha de salida:**

**Fecha de retorno:**

**Motivo:**

**Tipo Financiamiento:**

**Objetivos del viaje:**

## CERTIFICADO DE ENTREGA

  
**Dirección General  
de Aviación Civil**

Señores  
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA  
Presente:-

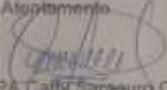
De mi consideración:

Me permito entregar el siguiente certificado correspondiente a la propuesta del **MANUAL DE PROCESOS QUE REGULE LA ADMINISTRACIÓN DE PAGO DE VIÁTICOS NACIONALES E INTERNACIONALES AL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE AVIACIÓN CIVIL (DGAC)**, ya que ha cumplido con los requisitos solicitados por parte de nuestra Institución.

El **MANUAL DE PROCESOS QUE REGULE LA ADMINISTRACIÓN DE PAGO DE VIÁTICOS NACIONALES E INTERNACIONALES AL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE AVIACIÓN CIVIL (DGAC)** es una propuesta que luego del análisis será aprobado e implementado en la Institución.

Es todo lo que tengo que decir en honor a la verdad.

Quito, 21 de junio 2020

Aceptamiento  
  
Loda CPA Cally Saraguro C.  
CONTADORA GENERAL DGAC

Dirección: Buenos Aires De 1-53 y Av. 10 de Agosto / Quito-Ecuador- Teléfono: 593-2-294-7400

## CERTIFICADO DE ANTI PLAGIO



### Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** Tesis Pablo Montero R.docx (D66086579)  
**Submitted:** 3/22/2020 2:03:00 AM  
**Submitted By:** pablo\_monteror@hotmail.com  
**Significance:** 5 %

#### Sources included in the report:

Liliana Alexandra Ugsha Quinde tesis.docx (D51139465)  
TESIS JUAN MENDOZA.docx (D46164562)  
Tesis Modificado.docx (D56111093)  
<https://dspace.itcolima.edu.mx/bitstream/handle/123456789/800/CECILIA%20ARANTXA%20Y%20CLAUDIA%20ALEJANDRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>  
<https://docplayer.es/54433518-Actualizacion-y-rediseño-de-los-manuales-de-procedimientos-y-funciones-de-la-fiduciaria-helm-trust-s-a.html>



---

ING. NAPOLEÓN CASTRO DÁVILA  
TUTOR

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA									
METACORA PARA EL CONTROL DE PROYECTOS DE TITULACIÓN									
INVESTIGACIÓN DESARROLLO INNOVACIONES									
NO. CATEG.	FECHA TITUBRA	EPOCA ASIGNADA	BOBIA INICIO	TEMA TRABAJO	BOBIA FIN	HORAS	PERIODO	HOBIA FIN	ESTADIO
1	205733	2019-11-01	2019-11-01 09:00:00	INTELENTES / JUSTIFICACION	2019-11-01 10:00:00	1.00		2019-11-01 10:00:00	PROCESADO
2	205734	2019-11-02	2019-11-02 09:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOR	2019-11-02 14:00:00	5.00		2019-11-02 14:00:00	PROCESADO
3	205735	2019-11-03	2019-11-03 09:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOR	2019-11-03 14:00:00	5.00		2019-11-03 14:00:00	PROCESADO
4	205736	2019-11-08	2019-11-08 09:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOR	2019-11-08 14:00:00	5.00		2019-11-08 14:00:00	PROCESADO
5	205737	2019-11-09	2019-11-09 09:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOR	2019-11-09 14:00:00	5.00		2019-11-09 14:00:00	PROCESADO
6	205738	2019-11-10	2019-11-10 09:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOR	2019-11-10 14:00:00	5.00		2019-11-10 14:00:00	PROCESADO
7	205739	2019-11-15	2019-11-15 09:00:00	ANALISIS DE INVOLUCRADOS / MAPA DE INVOLUCRADOS	2019-11-15 14:00:00	5.00		2019-11-15 14:00:00	PROCESADO
8	205740	2019-11-16	2019-11-16 09:00:00	ANALISIS DE INVOLUCRADOS / MAPA DE INVOLUCRADOS	2019-11-16 14:00:00	5.00		2019-11-16 14:00:00	PROCESADO
9	205741	2019-11-17	2019-11-17 09:00:00	ANALISIS DE INVOLUCRADOS / MAPA DE INVOLUCRADOS	2019-11-17 14:00:00	5.00		2019-11-17 14:00:00	PROCESADO
10	205742	2019-11-22	2019-11-22 09:00:00	ANALISIS DE INVOLUCRADOS / MAPA DE INVOLUCRADOS	2019-11-22 14:00:00	5.00		2019-11-22 14:00:00	PROCESADO
11	205743	2019-11-23	2019-11-23 09:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOR	2019-11-23 14:00:00	5.00		2019-11-23 14:00:00	PROCESADO
12	205744	2019-11-24	2019-11-24 09:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOR	2019-11-24 14:00:00	5.00		2019-11-24 14:00:00	PROCESADO
13	205745	2019-11-29	2019-11-29 09:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOR	2019-11-29 14:00:00	5.00		2019-11-29 14:00:00	PROCESADO
14	205746	2019-11-30	2019-11-30 09:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOR	2019-11-30 14:00:00	5.00		2019-11-30 14:00:00	PROCESADO
15	205747	2019-12-01	2019-12-01 09:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOR	2019-12-01 14:00:00	5.00		2019-12-01 14:00:00	PROCESADO
16	205748	2019-12-06	2019-12-06 09:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOR	2019-12-06 14:00:00	5.00		2019-12-06 14:00:00	PROCESADO
17	205749	2019-12-07	2019-12-07 09:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOR	2019-12-07 14:00:00	5.00		2019-12-07 14:00:00	PROCESADO
18	205750	2019-12-08	2019-12-08 09:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOR	2019-12-08 14:00:00	5.00		2019-12-08 14:00:00	PROCESADO
19	205751	2019-12-13	2019-12-13 09:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOR	2019-12-13 14:00:00	5.00		2019-12-13 14:00:00	PROCESADO
20	205752	2019-12-14	2019-12-14 09:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOR	2019-12-14 14:00:00	5.00		2019-12-14 14:00:00	PROCESADO
21	205753	2019-12-15	2019-12-15 09:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOR	2019-12-15 14:00:00	5.00		2019-12-15 14:00:00	PROCESADO
22	205754	2019-12-20	2019-12-20 09:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOR	2019-12-20 14:00:00	5.00		2019-12-20 14:00:00	PROCESADO
23	205755	2019-12-21	2019-12-21 09:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOR	2019-12-21 14:00:00	5.00		2019-12-21 14:00:00	PROCESADO
24	205756	2019-12-22	2019-12-22 09:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOR	2019-12-22 14:00:00	5.00		2019-12-22 14:00:00	PROCESADO
25	205757	2019-12-27	2019-12-27 09:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOR	2019-12-27 14:00:00	5.00		2019-12-27 14:00:00	PROCESADO
26	205758	2019-12-28	2019-12-28 09:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOR	2019-12-28 14:00:00	5.00		2019-12-28 14:00:00	PROCESADO
27	205759	2019-12-29	2019-12-29 09:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOR	2019-12-29 14:00:00	5.00		2019-12-29 14:00:00	PROCESADO
28	205760	2020-01-03	2020-01-03 09:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE ANALISIS DE ALTERNATIVAS	2020-01-03 14:00:00	5.00		2020-01-03 14:00:00	PROCESADO
29	205761	2020-01-04	2020-01-04 09:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE ANALISIS DE ALTERNATIVAS	2020-01-04 14:00:00	5.00		2020-01-04 14:00:00	PROCESADO

30	203801	2020-01-04	AUTONOMIA	2020-01-04 09:00:00	ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS	2020-01-04 14:00:00	5,00	REVISIÓN Y RESUMEN DEL CAPÍTULO	PROCESADO
31	21311	2020-01-31	INSITU	2020-01-31 10:00:00	ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS	2020-01-31 12:00:00	2,00	REVISIÓN DE LA MATRIZ DE ALTERNATIVAS	PROCESADO
32	20306	2020-01-10	INSITU	2020-01-10 09:00:00	ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO	2020-01-10 10:00:00	1,00	PRESENTA AVANCE SE RECOMIENDA REVISAR BIBLIOGRAFIA Y NORMAS APA. MODIFICAR CONTENIDO	PROCESADO
33	203407	2020-01-11	AUTONOMIA	2020-01-11 09:00:00	ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS	2020-01-11 14:00:00	5,00	REVISIÓN DEL CONTENIDO Y CORRECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	PROCESADO
34	206377	2020-01-12	AUTONOMIA	2020-01-12 09:00:00	ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS	2020-01-12 14:00:00	5,00	RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	PROCESADO
35	206391	2020-01-17	INSITU	2020-01-17 09:00:00	ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS / DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS	2020-01-17 10:00:00	1,00	PRESENTA AVANCE DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS	PROCESADO
36	206392	2020-01-18	AUTONOMIA	2020-01-18 09:00:00	ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS / DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS	2020-01-18 14:00:00	5,00	CORRECCIÓN DEL CONTENIDO Y REVISIÓN DE NORMAS APA	PROCESADO
37	206393	2020-01-19	AUTONOMIA	2020-01-19 09:00:00	ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS / DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS	2020-01-19 14:00:00	5,00	RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	PROCESADO
38	206394	2020-01-26	INSITU	2020-01-24 09:00:00	ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS / DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS	2020-01-24 10:00:00	1,00	REVISIÓN DEL AVANCE DEL CAPÍTULO	PROCESADO
39	206395	2020-01-25	AUTONOMIA	2020-01-24 09:00:00	ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS / DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS	2020-01-25 14:00:00	5,00	ANÁLISIS Y CORRECCIÓN DE IMPACTOS	PROCESADO
40	206396	2020-01-26	AUTONOMIA	2020-01-26 09:00:00	ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS / DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS	2020-01-26 14:00:00	5,00	REVISIÓN DE INFORMACIÓN	PROCESADO
41	207316	2020-01-31	INSITU	2020-01-31 09:00:00	ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE MARCO LÓGICO	2020-01-31 10:00:00	1,00	PRESENTA AVANCE SOBRE MATRIZ DE MARCO LÓGICO. SE RECOMIENDA MEJORAR LA REDACCIÓN Y CORREGIR NORMAS APA	PROCESADO
42	207346	2020-02-01	AUTONOMIA	2020-02-01 09:00:00	ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE MARCO LÓGICO	2020-02-01 14:00:00	5,00	REVISIÓN DE CONTENIDOS Y CORRECCIONES	PROCESADO
43	207349	2020-02-02	AUTONOMIA	2020-02-02 09:00:00	ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE MARCO LÓGICO	2020-02-02 14:00:00	5,00	RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN Y REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	PROCESADO
44	210665	2020-02-07	INSITU	2020-02-07 09:00:00	PROPUESTA / ANTECEDENTES DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGIA QUE PROPONE COMO SOLUCIÓN	2020-02-07 10:00:00	1,00	PRESENTA AVANCE DE LA PROPUESTA	PROCESADO
45	210666	2020-02-08	AUTONOMIA	2020-02-08 09:00:00	PROPUESTA / ANTECEDENTES DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGIA QUE PROPONE COMO SOLUCIÓN	2020-02-08 14:00:00	5,00	RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN Y CORRECCIONES	PROCESADO
46	210667	2020-02-09	AUTONOMIA	2020-02-09 09:00:00	PROPUESTA / ANTECEDENTES DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGIA QUE PROPONE COMO SOLUCIÓN	2020-02-09 14:00:00	5,00	ANÁLISIS Y PROCESO DE INFORMACIÓN	PROCESADO
47	211800	2020-02-14	INSITU	2020-02-14 09:00:00	PROPUESTA / ANTECEDENTES DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGIA QUE PROPONE COMO SOLUCIÓN	2020-02-14 10:00:00	1,00	PRESENTA AVANCE DE LA PROPUESTA PARA REVISIÓN DEL CONTENIDO	PROCESADO
48	211802	2020-02-15	AUTONOMIA	2020-02-15 09:00:00	PROPUESTA / DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGIA QUE PROPONE COMO SOLUCIÓN	2020-02-15 14:00:00	5,00	RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y REVISIÓN DE NORMAS APA	PROCESADO
49	211804	2020-02-16	AUTONOMIA	2020-02-16 09:00:00	PROPUESTA / DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGIA QUE PROPONE COMO SOLUCIÓN	2020-02-16 14:00:00	5,00	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y REVISIÓN DE BIBLIOGRAFIA. ELABORACIÓN DEL BORRADOR DE LA PROPUESTA	PROCESADO
50	212342	2020-02-21	INSITU	2020-02-21 09:00:00	PROPUESTA / DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGIA QUE PROPONE COMO SOLUCIÓN	2020-02-21 10:00:00	1,00	PRESENTA AVANCE DEL DESARROLLO DE LA PROPUESTA PARA REVISIÓN SE RECOMIENDA MEJORAR LA REDACCIÓN DEL CONTENIDO	PROCESADO
51	212361	2020-02-22	AUTONOMIA	2020-02-22 09:00:00	PROPUESTA / DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGIA QUE PROPONE COMO SOLUCIÓN	2020-02-22 14:00:00	5,00	REVISIÓN Y CORRECCIÓN DEL CONTENIDO DE LA PROPUESTA	PROCESADO
52	212362	2020-02-23	AUTONOMIA	2020-02-23 09:00:00	PROPUESTA / DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGIA QUE PROPONE COMO SOLUCIÓN	2020-02-23 14:00:00	5,00	RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	PROCESADO
53	213312	2020-02-07	INSITU	2020-02-07 10:00:00	PROPUESTA / DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGIA QUE PROPONE COMO SOLUCIÓN	2020-02-07 12:00:00	2,00	REVISIÓN DE ANTECEDENTES	PROCESADO
54	212103	2020-02-28	INSITU	2020-02-28 09:00:00	PROPUESTA / FORMULACIÓN DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA	2020-02-28 10:00:00	1,00	PRESENTA AVANCE PARA REVISIÓN. SE RECOMIENDA MEJORAR LA REDACCIÓN.	PROCESADO
55	212469	2020-02-29	AUTONOMIA	2020-02-29 09:00:00	PROPUESTA / FORMULACIÓN DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA	2020-02-29 14:00:00	5,00	REVISIÓN DE BIBLIOGRAFIA Y CORRECCIONES	PROCESADO

56	212400	2020-03-01	AUTONOMA	2020-03-01 09:00:00	PROPUESTA / FORMULACION DEL PROCESO DE APLICACION DE LA PROPOSTA	2020-03-01 14:00:00	5.00	RECOPIACION DE INFORMACION	PROCESADO	
57	212401	2020-03-06	INSITU	2020-03-06 09:00:00	PROPUESTA / FORMULACION DEL PROCESO DE APLICACION DE LA PROPOSTA	2020-03-06 11:00:00	2.00	PRESENTA AVANCE PARA REVISION, SE RECOMIENDA MEJORAR LA REDACCION Y REVISAR NORMAS APA	PROCESADO	
58	212402	2020-03-07	AUTONOMA	2020-03-07 09:00:00	PROPUESTA / FORMULACION DEL PROCESO DE APLICACION DE LA PROPOSTA	2020-03-07 14:00:00	5.00	RECOPIACION DE INFORMACION Y CORRECCIONES DEL CONTENIDO	PROCESADO	
59	212519	2020-03-08	AUTONOMA	2020-03-08 09:00:00	ASPECTUS ADMINISTRATIVOS / RECURSOS	2020-03-08 14:00:00	5.00	RECOPIACION DE INFORMACION Y ANALISIS DE DATOS	PROCESADO	
60	212073	2020-03-06	INSITU	2020-03-06 09:00:00	ASPECTUS ADMINISTRATIVOS / RECURSOS	2020-03-06 10:00:00	1.00	PRESENTA AVANCE PARA REVISION	PROCESADO	
61	212071	2020-03-08	AUTONOMA	2020-03-08 09:00:00	ASPECTUS ADMINISTRATIVOS / PRESUPUESTO	2020-03-08 14:00:00	5.00	REVISION DE INFORMACION	PROCESADO	
62	212075	2020-03-13	INSITU	2020-03-13 09:00:00	ASPECTUS ADMINISTRATIVOS / CRONOGRAMA	2020-03-13 10:00:00	1.00	PRESENTA AVANCE PARA REVISION, SE RECOMIENDA MEJORAR LA REDACCION	PROCESADO	
63	212076	2020-03-14	AUTONOMA	2020-03-14 09:00:00	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES / CONCLUSIONES	2020-03-14 14:00:00	5.00	REVISION DEL AVANCE Y RECOPIACION DE INFORMACION	PROCESADO	
64	212077	2020-03-15	AUTONOMA	2020-03-15 09:00:00	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES / CONCLUSIONES	2020-03-15 14:00:00	5.00	ANALISIS DE LA INFORMACION Y AVANCE DEL CAPITULO	PROCESADO	
65	212509	2020-03-20	INSITU	2020-03-20 14:00:00	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES / RECOMENDACIONES	2020-03-20 16:00:00	2.00	PRESENTA AVANCE PARA REVISION	PROCESADO	
66	212310	2020-03-20	INSITU	2020-03-20 16:00:00	INFORME FINAL DE TUTOR / INFORME FINAL	2020-03-20 18:00:00	2.00	PRESENTA BORRADOR TERMINADO PARA REVISION	PROCESADO	
67	212313	2020-03-21	AUTONOMA	2020-03-21 08:00:00	INFORME FINAL DE TUTOR / INFORME FINAL	2020-03-21 13:00:00	5.00	PRESENTAR INFORMES	PROCESADO	
							TOTAL HORAS:	340		
			 CASTRO DAVILA XAVILEEN WILSON TUTOR C.I. 040541684			MONTEIRO RUBIO PABLO ANDRES ALUMNO C.I. 172191664			CHANGI CASTRO MAYRA ALEXANDRA DELEGADO FECHA:	
			C.I. 040541684			C.I. 172191664			C.I. 172191664	