

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**“Análisis de los procesos administrativos y su influencia en el funcionamiento
de la Dirección Financiera de la Dirección General del Diario de Centro
América y Tipografía Nacional”**

(Tesis de Licenciatura)

Otto German Rivas Robles

Guatemala, octubre 2017

**“Análisis de los procesos administrativos y su influencia en el funcionamiento
de la Dirección Financiera de la Dirección General del Diario de Centro
América y Tipografía Nacional”**

(Tesis de Licenciatura)

Otto German Rivas Robles

Licda. Flor de María Jankowiak (**Asesora**)

Mgtr. Ana Rosa Arroyo (**Revisora**)

Guatemala, octubre 2017

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobár

Vicerrector Administrativo

EMBA Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Decano

Mgtr. Ana Rosa Arroyo

Coordinadora

REF.:C.C.E.E. ACCA .CT.17001-PS.042.2017

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 16 OCTUBRE DE 2017
ORDEN DE IMPRESIÓN**

Tutor: Licda. Flor de María Jankowiak

Revisor: Mgtr. Ana Rosa Arroyo García

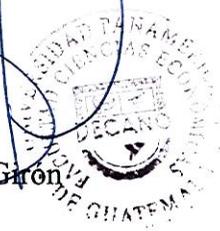
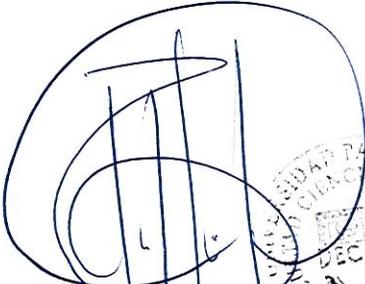
Carrera: Programa ACCA Administración de Empresas

Tesis titulada: "Análisis de los procesos administrativos y su influencia en el funcionamiento de la Dirección Financiera de la Dirección General del Diario de Centro América y Tipografía Nacional"

Presentada por: Otto German Rivas Robles

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Licenciado



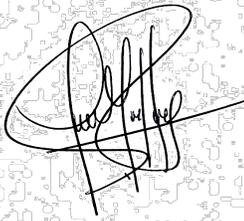
M.A. Ronaldo Giron
Decano
Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 25 de Julio 2016

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema **“Análisis de los procesos administrativos y su influencia en el funcionamiento de la Dirección Financiera de la Dirección General del Diario de Centro América y Tipografía Nacional”**, presentado por el estudiante: **Otto Germain Rivas Robles**, previo a optar el grado Académico de **“Licenciatura en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 90/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'F. Jankowiak', is written over a faint, circular watermark or stamp. The signature is fluid and cursive.

Licda. Flor de María Jankowiak
Tutor

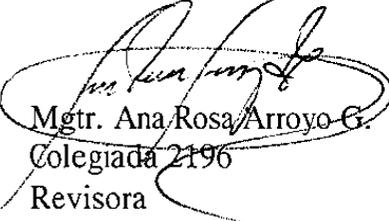
Guatemala, 29 de octubre 2016

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados Señores:

En virtud que la tesis con el tema “Análisis de los procesos administrativos y su influencia en el funcionamiento de la Dirección Financiera de la Dirección General del Diario de Centro América y Tipografía Nacional”, presentado por el estudiante Otto German Rivas Robles, previo a optar al grado académico de “Licenciado en Administración de Empresas”, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente:



Mgtr. Ana Rosa Arroyo G.
Colegiada 2196
Revisora

Dedicatoria

A Dios:

Por ser el dador de la vida, quien renueva mis fuerzas cada día y me da el valor de enfrentar nuevos retos, a Él toda la gloria y la honra.

A mis padres:

Por ser quienes formaron mi carácter y mis valores, a mi madre porque siempre tuvo la ilusión de verme triunfando en la vida y mi padre porque siempre ha sido mi mejor amigo y un gran apoyo.

A mi esposa:

Por ser mi apoyo incondicional, mi amiga y mi compañía en mis noches de desvelo y quien siempre me dio ánimo para seguir adelante.

A mis hijas:

Por ser mi inspiración, mi bendición y mi mayor alegría, las amo Camila y Sofía.

A mi familia:

Mis hermanos Eddy y Alma, a mis sobrinos Alma Natividad, Cesia Jimena e Isaac Jireh, gracias por ser parte de mi vida.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1 Marco Contextual	
1.1 Antecedentes Históricos	1
1.2 Base legal y jurídica	2
1.3 Filosofía Institucional	5
1.3.1 Misión	5
1.3.2 Visión	5
1.3.3 Valores	6
1.3.4 Objetivos	6
1.4 Funciones Institucionales	6
1.5 Organización	8
1.6 Análisis FODA	10
1.6.1 Fortalezas	10
1.6.2 Debilidades	10
1.6.3 Oportunidades	11
1.6.4 Amenazas	12
1.7 Planteamiento del problema	12
1.8 Pregunta de investigación	14
1.9 Justificación del problema	14
1.10 Objetivos de la investigación	14
1.10.1 Objetivo general	14
1.10.2 Objetivos específicos	15

1.11 Alcances y límites de la investigación	15
1.11.1 Alcances	15
1.11.2 Límites	15
Capítulo 2 Marco teórico	
2.1 Concepto de organizar	16
2.2 Organización	16
2.2.1 Organización formal	17
2.2.2 Organización informal	17
2.3 Objetivos y metas de la organización	18
2.4 Manual administrativo	18
2.4.1 Objetivos de los manuales administrativos	19
2.4.2 Manual de procesos	20
2.5 Diagnóstico administrativo	20
2.6 Análisis de procesos	22
Capítulo 3 Marco Metodológico	
3.1 Tipo de investigación	24
3.2 Sujetos de investigación	24
3.2.1 Determinación del tamaño de la muestra	24
3.3 Instrumentos de recopilación de datos	25

Capítulo 4 Ejecución y Resultados de la investigación	
4.1 Presentación y análisis de resultados	26
Capítulo 5 Discusión y Análisis de Resultados	
5.1 Discusión de Resultados	40
Conclusiones	42
Recomendaciones	43
Referencias	44
Anexo 1	45
Anexo 2	46
Anexo 3	47

Lista de tablas

Tabla 1.	Organigrama Institucional	8
Tabla 2.	Organigrama de la Dirección Financiera	9
Tabla 3.	Personal que conforma la Dirección Financiera de la Dirección General del Diario de Centro América y Tipografía Nacional	45
Tabla 4.	Determinación de las técnicas, instrumentos, sujetos y muestra a utilizar en la investigación	46

Lista de ilustraciones

Gráfica No. 1 - Manual procesos y procedimientos, autorizado	26
Gráfica No. 2 - Manual actualizado	27
Gráfica No. 3 - Entendimiento de los procesos y pasos para realizar el trabajo y el resultado de los mismos	28
Gráfica No. 4 – Capacitación sobre los procesos que se realizan	29
Gráfica No. 5 – Actividades que realiza el departamento al que pertenece y el objetivo que persigue.	30
Gráfica No. 6 – Proceso no establecido en el manual	31
Gráfica No. 7 – Funciones acorde a las actividades que se realizan en el departamento	32
Gráfica No. 8 – Los procesos son claros o pueden mejorar	33
Gráfica No. 9 – Cambios realizados a los procesos que se realizan en el área de trabajo	34
Gráfica No. 10 – Participación en la actualización o mejora de los procesos	35
Gráfica No. 11 – Normas que permiten mejorar la calidad de los servicios que se prestan	37
Gráfica No. 12 – Cómo el trabajo afecta las labores de otros departamentos	38
Gráfica No. 13 – Consulta sobre dudas en procesos y procedimientos	39

Resumen

El análisis de los procesos administrativos de la Dirección Financiera de la Dirección General del Diario de Centro América y Tipografía Nacional, ofrece un abordaje importante en relación a esta temática para lo cual fue necesario, dar a conocer el ámbito en el que se desarrolla la investigación, plantea la problemática actual de los procesos contables en cuanto al tiempo en que se presentan los resultados de un proceso, se formuló la pregunta de investigación, objetivos, alcances y límites conocer el estado actual de los procesos, el grado de conocimiento e influencia de los mismos a nivel organizacional.

Para su elaboración se contó con el apoyo de información bibliográfica, internet y otros documentos, que sirvieron como referencia para llevar el orden para el análisis de los procesos contables y administrativos.

El estudio de campo se realizó con base a encuestas aplicadas al personal que integra la Dirección Financiera, los cuales reflejaron la falta de cultura para utilización de manuales de procesos y procedimientos como apoyo a las actividades diarias, falta de participación en la elaboración y actualización de los manuales, que ayuden a fortalecer la estructura organizacional, el desempeño laboral, la planificación, la ejecución, control de actividades y el flujo de la comunicación ascendente, descendente y diagonal como herramienta para la toma de decisiones para fortalecer la competitividad, el logro de objetivos y mejorar los resultados para la Institución, todo esto a través del análisis estadístico de los resultado obtenidos.

Introducción

La presente investigación fue realizada con el fin de analizar los procesos administrativos, financieros y su influencia en la Dirección Financiera de la Dirección General del Diario de Centro América y Tipografía Nacional en la ciudad de Guatemala.

En el primer capítulo se plantea la problemática en los procesos administrativos y su influencia en el funcionamiento de la Dirección Financiera, los conocimientos básicos que contribuyen a conocer el problema, abarcando los aspectos generales de la organización y se encuadra en el contexto en que se realizan los hechos, se hace un diagnóstico situacional, para determinar el planteamiento del problema, la formulación de objetivos generales, específicos y la justificación.

El segundo capítulo comprende los fundamentos que respaldan la investigación mediante el aporte de investigaciones sobre el tema planteado, que permiten definir los conceptos de los procesos administrativos, para propiciar una mejor comprensión y entendimiento de los mismos.

El tercer capítulo explica el tipo de investigación realizada la cual corresponde a investigación cualitativa no probabilística, por medio de esta se buscó recolectar información y luego analizar cada una de las respuestas dadas sin manipulación de las variables, el investigador no intervino en ello, se limitó a observar variables y relaciones entre estas en su contexto natural y tomó los datos de la realidad, para alcanzar una adecuada ejecución del proyecto de investigación.

El capítulo cuarto narra la presentación y análisis de los resultados de la encuesta, detallando el porcentaje del personal encuestado, que permitió confirmar el problema planteado y determinó las conclusiones y recomendaciones para conseguir los resultados.

El capítulo quinto describe las recomendaciones fundamentadas en los objetivos específicos, para mejorar el desempeño de sus empleados, para contribuir con una mayor eficiencia y eficacia y que posibilite optimizar el trabajo administrativo financiero.

Capítulo 1

Marco contextual

1.1 Antecedentes Históricos

El General José María Reyna Barrios, Presidente de Guatemala de 1892 a 1898 y quien en su juventud fuera tipógrafo, consideró la enorme importancia de contar con una imprenta como forma de adelanto para el país, motivo por el cual decidió comprar la imprenta “El Modelo”, propiedad de los señores Siguiere, quienes con elementos tipográficos nuevos y maquinaria bien seleccionada implantaron trabajos con sistema norteamericano, poniéndola bajo la dirección del Pedagogo José María Vela Irisarri. Tiempo después al hacerse cargo de la dirección de la imprenta don Horacio Ubico, recibió órdenes del Presidente Reyna Barrios de proceder a la edificación de un edificio destinado al citado establecimiento y el 7 de enero de 1894 nace oficialmente la Tipografía Nacional. La Tipografía Nacional fue creada para fungir como la imprenta estatal, siendo una de las razones principales, la impresión de las recopilaciones de leyes, las memorias e informes de gobierno, también para ayudar a la producción de los textos oficiales, publicaciones culturales y literarias que necesitaba el pueblo de Guatemala para su formación educativa.

El Diario de Centro América, fue fundado por el inglés Marco J. Kelly, el 2 de agosto de 1880, nueve años después de la Revolución Liberal de 1871, periodo en que también asumía la presidencia Justo Rufino Barrios. En la primera edición el rotativo figuraba como un periódico mercantil, agrícola, literario, científico y noticioso, contenía algunos de los lineamientos que seguiría: “El nuevo periódico procurará no confinarse dentro de los estrechos límites en que de grado o fuerza se ha encerrado hasta aquí la mayoría de la prensa centroamericana”..., con lo que nació como un órgano comercial independiente.

La trayectoria como independiente finaliza en el año 1900 al iniciar el gobierno del Lic. Manuel Estrada Cabrera, quien dispuso comprar el rotativo a Francisco Lainfiesta, así inicia la historia del Diario como publicación semioficial.

Fue en el tiempo del General Jorge Ubico, el 21 de marzo de 1931, cuando se ordenó la fusión del Diario de Centro América con “El Guatemalteco”, que funcionaba como órgano oficial y había realizado más de 200 publicaciones antes del nacimiento del actual, pero las publicaciones se hacían conjuntas. El 23 de enero de 1950, se dispuso reorientar ambos diarios; la parte informativa correspondía al Diario de Centro América y la parte legal a El Guatemalteco, dependiendo los dos del Ministerio de Gobernación para su sostenimiento; estableciéndose que el Director recibiría órdenes únicamente del Presidente de la República y del titular de la cartera del Interior. Se establece como Director quien fungía como tal en la Tipografía Nacional; el 17 de febrero de 1972, se acuerda la edición en la imprenta estatal.

A partir del 11 de enero del año 2008, las Direcciones Generales del Diario de Centro América y de la Tipografía Nacional, se unificaron en una única dirección, denominada Dirección General del Diario de Centro América y Tipografía Nacional.

Con fecha 23 de noviembre de 2009, se aprueba el Reglamento Orgánico de la Dirección General del Diario de Centro América y Tipografía Nacional.

1.2 Base Legal y Jurídica

Acuerdo gubernativo de fecha 13 de junio de 1892

Se relaciona con el contrato de la compra venta de la Tipografía “El Modelo” y organizar el servicio de la Tipografía Nacional.

Acuerdo gubernativo de fecha 27 de noviembre de 1935

Reforma el Reglamento Interior de la Tipografía Nacional, para amoldarlo a las tendencias modernas y al creciente desarrollo que ha tomado en los últimos tiempos dicha dependencia.

Acuerdo gubernativo de fecha 5 de febrero de 1948

Aprueba el Reglamento del Diario de Centro América.

Acuerdo gubernativo de fecha 25 de enero de 1950

Se acuerda restablecer “El Guatemalteco” como órgano oficial de la República y, en consecuencia, la parte oficial del Diario de Centro América se denominará en lo sucesivo “El Guatemalteco” y para su publicación se dividirá en tres partes.

Decreto no. 1816 del congreso de la república de fecha 18 de diciembre de 1968

Se establecen disposiciones de forma que deben contener los decretos que emita el Congreso y Decretos y Acuerdos que contengan disposiciones reglamentarias o de observancia general del Ejecutivo y Acuerdos del Organismo Judicial.

Asimismo, establece que las publicaciones de los Decretos y Acuerdos del Ejecutivo, del Organismo Judicial, Entidades Descentralizadas, Autónomas y Semiautónomas, deben ser publicadas en el Diario Oficial (Diario de Centro América).

Acuerdo ministerial número 4-2000 de fecha 11 de enero de 2000

Se crea el Museo Nacional de la Tipografía Nacional, es obligación primordial del Estado proteger, fomentar y divulgar la cultura nacional, emitir leyes y disposiciones que tiendan a su enriquecimiento, restauración, preservación y recuperación; forman el patrimonio cultural de la Nación los bienes y valores históricos y artísticos del país y están bajo la protección del Estado. Los sitios arqueológicos, conjuntos monumentales y Centro Cultural de Guatemala, recibirán atención especial del Estado, con el propósito de preservar sus características y resguardar su valor histórico y bienes culturales.

Acuerdo gubernativo número 133-2002 de fecha 24 de abril de 2002

En este acuerdo se hace referencia a que con fecha 10 de febrero de 1972 fue emitido un Acuerdo Gubernativo mediante el cual se establece el nombre del Diario Oficial que pasó a llamarse “Diario de Centro América”, regulándose aspectos relativos a su funcionamiento.

Acuerdo gubernativo número 318-2002 de fecha 6 de septiembre de 2002

Que es imperativo, que el Diario de Centro América como órgano oficial de la República de Guatemala, se desarrolle adecuadamente con independencia editorial en su parte informativa, y precisión en su parte legal, por lo que hace necesario la modernización de tan importante medio divulgativo del Estado. Este Acuerdo Gubernativo es reformado por el Acuerdo gubernativo número 346-2002, del 27 de septiembre de 2002, en el que se desarrolló la estructura orgánica del Diario de Centro América, con el propósito de hacer efectiva la publicación de su sección oficial y la emisión de proporcionar al público amplia y veraz información sobre los acontecimientos de la vida nacional e internacional.

Acuerdo gubernativo número 443-2003 de fecha 25 de agosto de 2003

El Diario de Centro América podrá incluir publicidad en su sección informativa, bajo las características, limitaciones y costos o tarifas a que se refiere el presente acuerdo.

Acuerdo ministerial número 243-2005 de fecha 25 de febrero de 2005

Se constituye como órgano responsable del análisis, consulta e investigación de la visión del Estado, el Consejo Editorial del Diario de Centro América.

Acuerdo ministerial número 577-2006 de fecha 10 de mayo de 2006

Se delega al Diario de Centro América, la compilación de Leyes del Estado.

Acuerdo gubernativo número 273-2006 de fecha 30 de mayo de 2006

Reformas al Acuerdo Gubernativo 163-2001, en donde se establece la tarifa para la venta del Diario de Centro América y las tarifas especiales para la publicación de los avisos y edictos.

Acuerdo gubernativo número 425-2007 de fecha 11 de septiembre de 2007

Autoriza la venta de desechos o sub-productos generados en la producción de los trabajos de impresión que se realizan en la Tipografía Nacional, de acuerdo a los precios que se coticen en el mercado al momento de realizar la venta.

Acuerdo gubernativo número 633-2007 de fecha 27 de diciembre de 2007

Se crea la Dirección General del Diario de Centro América y Tipografía Nacional como dependencia del Ministerio de Gobernación. Este acuerdo fue reformado por el acuerdo gubernativo número 139-2009 de fecha 21 de mayo de 2009.

Acuerdo gubernativo número 141-2008 de fecha 12 de mayo de 2008

Reglamento que fija el plazo para la publicación de Acuerdos Gubernativos y Ministeriales del Organismo Ejecutivo, en el Diario de Centro América.

Acuerdo ministerial número 591-2009 de fecha 23 de noviembre de 2009

Se aprueba el Reglamento Orgánico de la Dirección General del Diario de Centro América y Tipografía Nacional.

1.3 Filosofía Institucional

1.3.1 Misión

Somos una institución que, mediante una gestión transparente y efectiva lleva a cabo una amplia labor editorial y de difusión informativa y educativa, al tiempo que proporciona diversidad de servicios impresos. Estamos a cargo de la publicación puntual del cuerpo legislativo nacional, así como otros materiales legales e información de interés general, especialmente la relacionada con los logros y desafíos de la Administración Pública, por medio de las secciones específicas del Diario de Centro América.

1.3.2 Visión

Ser la institución editorial y de impresos del Estado que produzca con eficacia y eficiencia un diario oficial con información legislativa e informativa de interés general que circule en todo el país, que contribuya con el arte, la cultura y la educación guatemalteca por medio de la edición de obras literarias, producidas mediante la mejor tecnología.

1.3.3 Valores

- Honestidad: Tener lealtad y confianza en todo lo que se hace y publica, expresarse con coherencia y sinceridad.
- Integridad: Dar a conocer e informar a la población en general, noticia veraz de una forma correcta.
- Honradez: Administrar de forma íntegra y confiable todos los recursos en un ámbito ético y moral.
- Responsabilidad: Cumplir con el compromiso adquirido por la Institución, hacer las tareas correctamente.
- Respeto: Conservar la tolerancia en el personal de la Institución y clientes externos.
- Trabajo en equipo: coordinación y esfuerzo conjunto para alcanzar las metas y objetivos comunes e institucionales.

1.3.4 Objetivos

- Consolidar el cambio del Diario de Centro América de un medio de relaciones públicas a un diario público.
- Desarrollar el Diario de Centro América como un diario moderno con capacidad comercial y con amplia cobertura.
- Desarrollar la Tipografía Nacional como una editorial para fortalecer los objetivos de la educación guatemalteca, la documentación y divulgación de obras históricas y literarias de Guatemala y la impresión del diario público y el diario oficial con puntualidad y calidad.

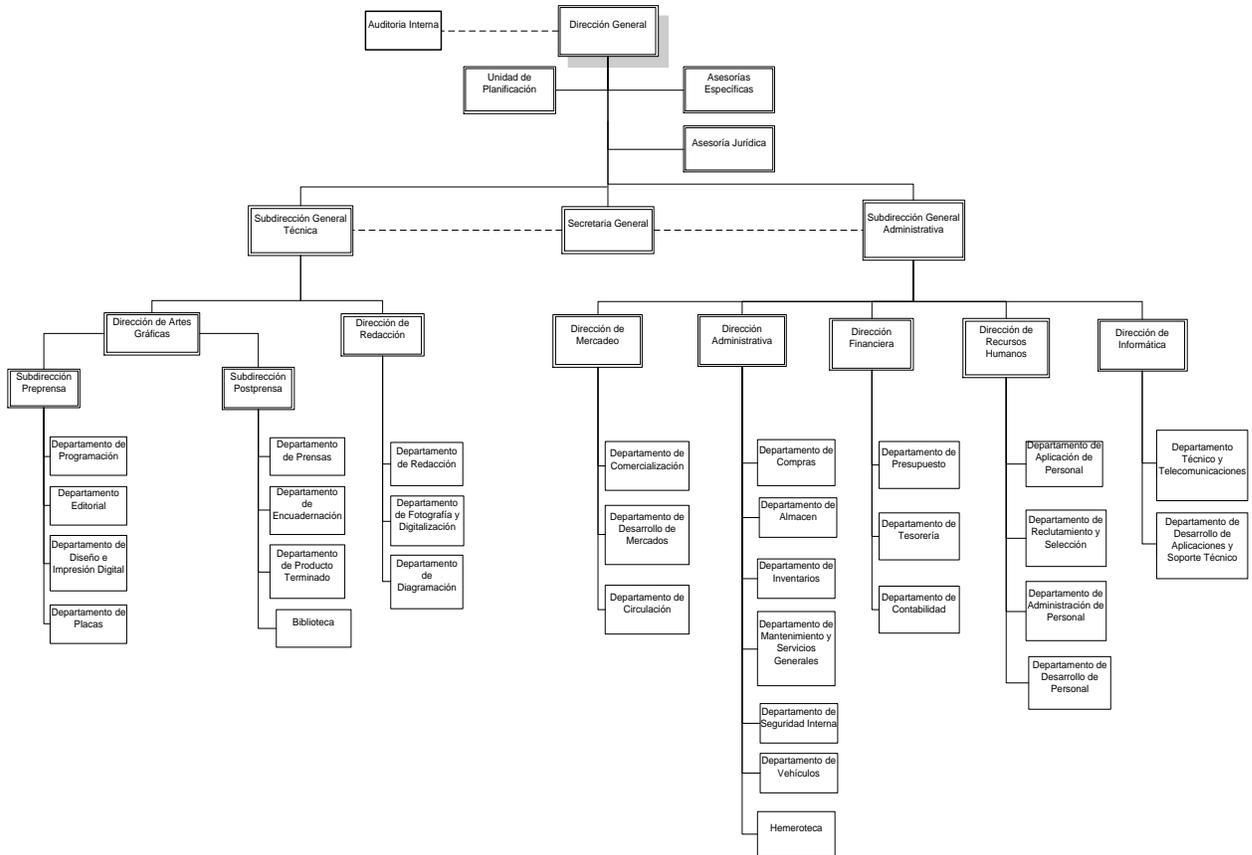
1.4 Funciones Institucionales

Las funciones institucionales están contenidas en el acuerdo gubernativo número 633-2007 de fecha 27 de diciembre de 2007, reformado por el acuerdo gubernativo número 139-2009 de fecha 21 de mayo de 2009, siendo las siguientes:

1. Editar el Diario de Centro América como órgano oficial del Estado.
2. Imprimir las leyes, reglamentos y demás publicaciones oficiales del Estado.
3. Editar libros de texto, educativos, literarios, artísticos y expresiones de folklore de interés nacional.
4. Imprimir las publicaciones, folletos y demás documentación que requiera las dependencias del Estado.
5. Imprimir carnés para cédulas de vecindad y libros de registros y controles que requieran las municipalidades del país.
6. Compilar y recopilar las Leyes, Acuerdos Gubernativos y Acuerdos Ministeriales publicados en el Diario de Centro América.
7. Coleccionar cronológicamente el Diario de Centro América en formato documental y electrónico.
8. Llevar el registro, organización y control de todas las publicaciones legales.
9. Divulgar y exhibir piezas y muestras que forman parte de la historia del Diario de Centro América y Tipografía Nacional.
10. Otras que sean inherentes a su naturaleza.

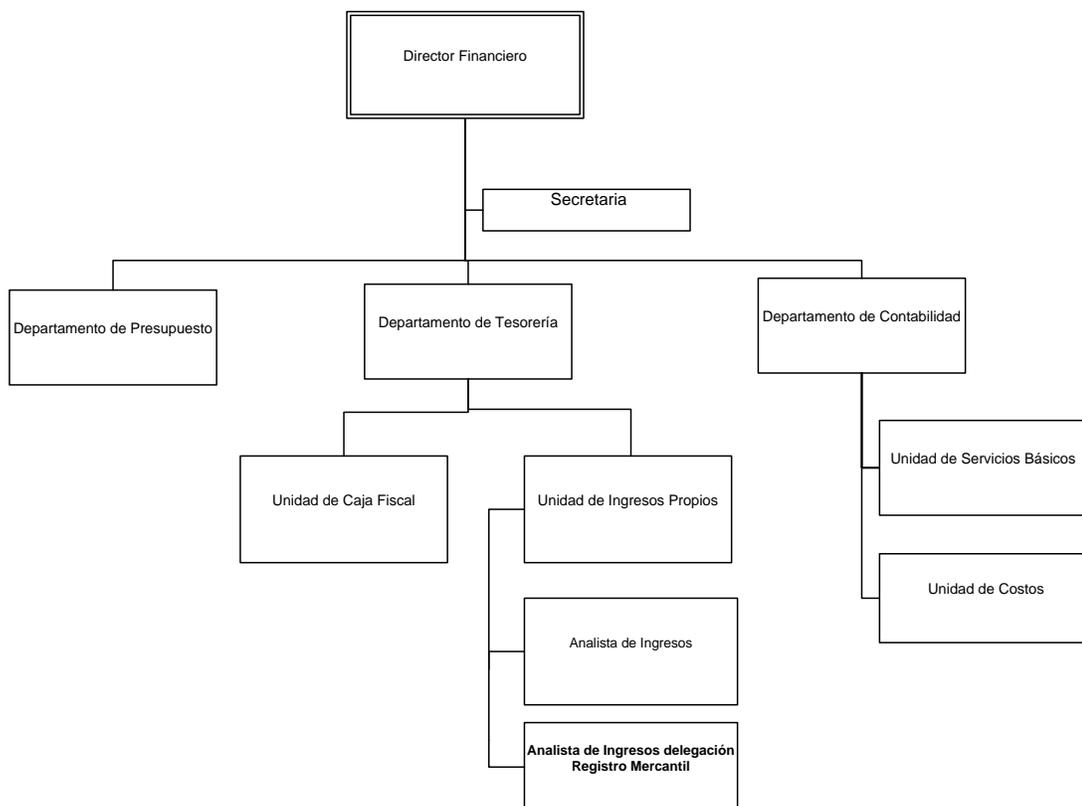
1.5 Organización

Tabla 1. Organigrama Institucional



Fuente: Elaborado por la Dirección General del Diario de Centro América y Tipografía Nacional, Unidad de Planificación, 2009

Tabla 2. Organigrama de la Dirección Financiera



Fuente: Elaborado por la Dirección General del Diario de Centro América Tipografía Nacional, Unidad de Planificación, 2009

1.6 Análisis FODA

1.6.1 Fortalezas

- Diario de Centro América digital innovado que permite competir con otros medios informativos.
- Elaboración de productos impresos de calidad y precios competitivos en el mercado.
- Edificio y biblioteca declarados patrimonio cultural.
- Museo de la Tipografía Nacional en funcionamiento.
- Existencia de obras literarias reconocidas por la UNESCO.
- Recurso Humano capacitado.
- Conocimiento operativo del funcionamiento de la maquinaria y equipo, por parte del personal asignado por la Dirección de Artes Gráficas.
- Sistematización, monitoreo e implementación del Plan Operativo Anual que permite una vinculación y seguimiento del plan-presupuesto.
- Cumplimiento de la Ley de Acceso a la Información Pública, mediante la atención a solicitudes y actualización de la información pública de oficio.
- Generación de ingresos propios que permiten disponer de recursos económicos para la adquisición de los insumos necesarios en los procesos de administración y producción.
- Dirección Institucional participativa y colegiada, coordinando y sumando esfuerzos y conocimientos.
- La Dirección General ejerce una administración eficiente, eficaz y transparente.
- Tarifas de precios sobre servicios actualizado y aprobado.

1.6.2 Debilidades

- La delegación de firma de los convenios interinstitucionales para la impresión de documentos de las instituciones que lo solicitan, es poco ágil y limita a la DGDCAyTN cumplir con la producción de los documentos requeridos por dichas instituciones.

- No existe compromiso del sector público para contratar y remunerar los servicios de impresión que brinda la Dirección General del Diario de Centro América y Tipografía Nacional.
- Ausencia de estudios e investigación que permitan reconocer el mercado y la demanda insatisfecha.
- Falta de consolidación de estrategias de mercadeo para impulsar e incrementar las ventas.
- Débil coordinación y comunicación en algunos niveles institucionales.
- En algunos niveles administrativos no se tiene sistematizada la totalidad de los procesos.
- Falta de un plan de formación y capacitación al personal administrativo y operativo, que dé una mejor respuesta a las necesidades institucionales.
- La firma de los contratos una vez aprobados es tardía y provoca retraso en la entrega de los insumos y servicios necesarios para el proceso de producción del DGDCAyTN.
- Las bases de cotización y licitación que son elaboradas por la institución y que son enviadas a la Asesoría del MINGOB para su revisión y aprobación, limitan algunas veces la participación de más oferentes, con lo cual se pierde la posibilidad de obtener mejores ofertas.
- Las instalaciones físicas son poco apropiadas e inadecuadas para el óptimo proceso de producción, ya que por ser un edificio declarado patrimonio cultural, no es posible realizar remodelaciones ni ampliaciones drásticas.

1.6.3 Oportunidades

- Tecnología disponible para mejorar los servicios digitales de información que ofrece el Diario de Centro América.
- Incremento de profesionales e instituciones que requieren suscripción del Diario de Centro América impreso.
- Incremento de consultas a la versión digital del Diario de Centro América.

- Ejecución de un estudio de mercados, a través de servicios profesionales que permitan conocer la preferencia de los clientes sobre los productos que ofrece la institución.
- Museo de la Tipografía Nacional con posibilidades de mejora.
- Capacitaciones al personal administrativo y operativo, mediante la contratación de instituciones privadas y/o coordinación con instituciones públicas que brindan dicho servicio.
- Mejora en la planificación, por medio de procesos participativos e incluyentes.
- Existencia de programas informáticos sin costo, que podrían ser instalados y utilizados por la institución.
- Gestión financiera e implementación de proyectos.
- Realizar convenios de trabajo con las instituciones del estado, con el objeto de generar mayores ingresos mediante la demanda de los servicios de la Dirección General del Diario de Centro América y Tipografía Nacional.

1.6.4 Amenazas

- Elaborar trabajos de impresión sin costo, establecidos en ley.
- Procesos burocráticos por parte de otras dependencias, en las distintas gestiones administrativas que realiza la institución.
- Dificultad en la adquisición de repuestos de la maquinaria de producción, derivado de la poca flexibilidad de la ley de compras y contrataciones poco flexible.
- Avance tecnológico.
- Competencia entre medios de comunicación.

1.7 Planteamiento del Problema

Todas las organizaciones deben tener un eficiente proceso administrativo, para lograr la eficacia en el funcionamiento de sus actividades, y así obtener efectivamente los resultados esperados que se ajusten a su misión, visión y políticas, siguiendo paso a paso cada uno de los procesos

establecidos para unificar criterios y trabajar a través línea definida que oriente a los integrantes de la organización.

La Dirección General del Diario de Centro América y Tipografía Nacional, institución del gobierno central, la cual pertenece al Ministerio de Gobernación, dedicada a la publicación de leyes, edictos, avisos, etc., a través del Diario de Centro América y de la labor editorial a través de la publicación de libros y que ofrece servicios de imprenta y litografía, por su naturaleza es una de las pocas Instituciones de Gobierno que no se financia con ingresos tributarios y depende cien por ciento de los ingresos que percibe por la venta de los servicios antes mencionados y de lo que produce, es decir, no cuenta con el aporte del Estado a través de los impuestos recaudados para funcionar.

Esto la obliga a tener un control estricto de sus ingresos como de sus gastos y la Dirección Financiera de contar con procesos bien establecidos para el control de los mismos, para generar información confiable, como herramienta para toma de decisiones y control interno. La institución para su manejo administrativo y financiero, requiere disponer de información con exactitud de cada una de sus operaciones como los flujos de efectivo, costos y gastos para la optimización de los recursos.

Es muy importante para la Institución generar los ingresos y registrarlos en la Contabilidad Gubernamental en un tiempo adecuado, para poder afrontar los compromisos adquiridos por la administración y pagar a los proveedores en tiempo.

Con este propósito la Dirección Financiera sacrifica el normal desenvolvimiento administrativo, para agilizar los procesos, debido a que no cuenta con procedimientos administrativos eficientes, que logren racionalizar el proceso sin eliminar actividades funcionales de la gestión administrativa y como consecuencia los controles y la documentación no se soporta de una forma estandarizada y se pueden obtener multas o reparos por las periódicas auditorías a la que la institución es sometida.

A este problema se suma que en los últimos tres años ha habido una alta rotación de personal dentro de la Dirección Financiera, y la falta de manuales actualizados, provoca atraso en los procesos contables, criterios encontrados y falta de entendimiento de los mismos.

Constantemente las leyes de Guatemala, como la Ley de Contrataciones del Estado, Reglamento de viáticos, Ley del Impuesto sobre la Renta, Ley del Impuesto al valor agregado y otras normas son modificadas, lo cual hace necesario que los procesos sean evaluados contantemente.

1.8 Pregunta de Investigación

¿Cómo inciden los procesos administrativos en el funcionamiento de la Dirección Financiera de la Dirección General del Diario de Centro América y Tipografía Nacional?

1.9 Justificación del problema

Los procesos administrativos contables son muy importantes en toda organización porque de ellos depende en gran manera el buen funcionamiento de la misma, porque garantizan eficacia, estabilidad y productividad, por ello se debe poner mucha atención a éstos, ya que las actividades diarias van evolucionando y cambiando constantemente, no solo para mejorar los procesos, sino por cambio de administración o recomendación de las auditorías.

Por tal motivo es necesario rediseñar estos procesos que permitan lograr mejores resultados en la administración financiera contable de la Institución.

Es importante evaluar cada uno de los procesos administrativos; brindar información que ayude a mejorar los mismos y conocer el grado de entendimiento y aplicación en cada una de las áreas que componen la Dirección Financiera.

1.10 Objetivos de la investigación

1.10.1 Objetivo General

Evaluar los procesos administrativos de la Dirección Financiera de la Dirección General del Diario de Centro América y Tipografía Nacional

1.10.2Objetivos Específicos

- Identificar la situación actual de los procesos que se realizan en la Dirección Financiera
- Evaluar el grado de conocimiento de los procesos y su cumplimiento
- Determinar la relación entre los procesos actuales y el funcionamiento

1.11 Alcances y límites de la investigación

1.11.1Alcances

La presente investigación se realizó en la Dirección Financiera de la Dirección General del Diario de Centro América y Tipografía Nacional, donde se evaluó el estado actual de los procesos administrativos y financieros, su grado de aplicación y entendimiento de los mismos. La información recopilada sirvió para conocer las causas que afectan los procesos y que esto sirviera de retroalimentación a la gerencia para la toma de decisiones y para la mejora continua de los procesos. La investigación se realizó durante el periodo de julio a octubre de 2016.

1.11.2Límites

La aplicación del estudio de investigación a la Dirección Financiera, limita la participación de otros departamentos con los que se tiene relación y la retroalimentación que se necesita para conocer el grado de cumplimiento de los procesos vistos desde otra perspectiva; El tiempo de la investigación limita la profundidad con la que se evalúen los procesos; la seriedad con la que los entrevistados respondan a las interrogantes planteadas.

Capítulo 2

Marco Teórico

2.1 Concepto de organizar

Koontz y Weihrich (2012)

Es esa parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización; es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas necesarias para lograr las metas se asignen, en el mejor de los casos, a las personas más aptas para realizarlas”. (p. 31)

Organizar es una tarea que pone en marcha los objetivos y planes establecidos por una empresa, para esto se define una estructura del trabajo a realizarse, se plantean las actividades y una distribución de las mismas que permite que se completen eficiente y eficazmente.

2.2 Organización

La organización es una estructura que agrupa a individuos o grupos de diferentes niveles que la conforman y que persiguen los mismos objetivos establecidos; es una “función administrativa que involucra acordar y estructurar el trabajo para cumplir los objetivos de la organización” (Robbins y Cutler, 2014, p. 9) todo esto con la autoridad de supervisar y así obtener el máximo aprovechamiento de los elementos materiales, humanos y técnicos.

2.2.1 Organización Formal

Koontz y Weihrich (2012)

Se entiende por organización formal la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada; sin embargo, catalogar a una organización como formal no significa que haya algo, o bien inherentemente inflexible, o bien que la confine en exceso. Para que un gerente pueda organizar adecuadamente la estructura debe aportar un ambiente en el que el desempeño individual (presente y futuro) contribuya de la manera más efectiva a las metas del grupo. Incluso la más formal de las organizaciones debe ser flexible y permitir la discrecionalidad, la utilización benéfica de talentos creativos y el reconocimiento de los gustos y las capacidades individuales; aunque el esfuerzo individual en una situación de grupo debe enfocarse en las metas grupales y organizacionales. (p. 201)

2.2.2 Organización Informal

Es la que se establece dentro un grupo de personas que interactúan y relacionan entre sí, dentro de una organización y que se identifican por estilos de vida, valores, amistad, tipo de trabajo, las cuales pueden no coincidir con la organización formal asignada.

Koontz y Weihrich (2012)

La define como “una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí; de este modo, las organizaciones informales (que no aparecen en el organigrama) podrían incluir el grupo del taller de máquinas, los asignados al sexto piso, el grupo que juega boliche el viernes por la noche y los que se reúnen a tomar el café por las mañanas” (p. 202),

Esta es muy importante dentro de la organización porque es mas fácil pedir ayuda a una persona que ya conoce que a alguien que únicamente conoce en un organigrama.

2.3 Objetivos y metas de la organización

Se definen como un fin por alcanzar, en uno o varios periodos de planeación, sin especificar en su contenido fechas ni cuantificación de resultados, las metas determinan un fin que deberá necesariamente ser alcanzado en un periodo de planeación específico, cuantificándose los resultados que se desean lograr, e incluso el costo estimado para llegar a ellos; “Los objetivos y las metas están ligados y no pueden concebirse los unos sin los otros” (Robbins y Cutler, 2014, p.18). En la organización formal los objetivos son precisos y concretos, en cambio en la organización informal son imprecisos e indeterminados.

2.4 Manual Administrativo

Herrera (2007) afirma

Son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada.

Los Manuales Administrativos representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas

y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración (p. 1).

Son uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje en un proceso específico, principalmente a nivel operativo.

2.4.1 Objetivos de los manuales administrativos

Entre los objetivos descritos destacan:

Herrera (2007) afirma

- Fijar las políticas y establecer los métodos de administración en la organización
- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área de la organización
- Definir las funciones y responsabilidades de cada departamento
- Facilitar al personal, la información necesaria para realizar las labores diarias y lograr la analogía en los procesos.
- Permitir el ahorro de tiempo, esfuerzos, recursos humanos y materiales innecesarios
- Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia
- Servir de base para la capacitación del personal
- Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general o alguno de sus elementos componentes.
- Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.

- Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evitar los conflictos entre los diferentes actores. (p. 2)

2.4.2 Manual de procesos

Herrera (2007)

Describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

Ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitan la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia.

Contiene un texto que señala las normas que se deben cumplir para la ejecución de las actividades que integran los procesos, se complementa con diagramas de flujo, así como las formas y formularios que se emplean en cada uno de los procedimientos que se describan. (p. 4)

2.5 Diagnóstico Administrativo

Monterroso (2007) afirma

Es un proceso que se estudia de forma ordenada y periódica, que integra todas las áreas de una organización con el propósito de conocer su funcionamiento en general y de cada una de las áreas que se evalúan, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los

problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer posibles alternativas de solución.

Se fundamenta en adaptar, actualizar los procesos y funciones derivado de los constantes cambios surgidos día a día, para esto se debe mentalizar y dar acción a los cambios que se presentan, y enfrentar como un reto y encontrar soluciones a los problemas particulares y generales en cualquier momento.

El Diagnóstico Administrativo no es más que el análisis de los siguientes aspectos:

- De la estructura administrativa y orgánica, líneas de autoridad y tramos de control.
- De las funciones de cada una de las partes involucradas, que agrupan un conjunto de actividades y procesos que se relacionan entre sí para el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por la organización.
- De los procesos en general y la descripción gráfica de los pasos a seguir para cumplir cada uno de ellos.
- De comunicación y coordinación entre dos o más áreas para determinar la relación existente entre cada una de ellas.

Para realizar adecuadamente el Diagnóstico Administrativo, es necesario llevar un orden lógico para lograr recopilar e interpretar adecuadamente la información y cumplir con los objetivos deseados, difícilmente se podrán obtener si no existen parámetros de evaluación que indiquen los aspectos que se deben evaluar. (p.5)

Las etapas que integran el Diagnóstico Administrativo pueden resumirse en:

- Recopilación de información
- Análisis organizacional o administrativo
- Obtención de conclusiones
- Propuesta y plan de acción

Para los fines prácticos del trabajo de investigación o estudio que se realizó a la Dirección Financiera de la Dirección General del Diario de Centro América y Tipografía Nacional, se recopiló la información a través de un cuestionario que respondió cada uno de los integrantes del equipo de trabajo. Posteriormente se analizaron las respuestas y en base a ellas se formularon conclusiones y recomendaciones sin llegar a la formulación de una propuesta y plan de acción como se describe en la teoría.

2.6 Análisis de Procesos

Monterroso (2007) afirma

Comprende el estudio de los procesos que se desarrollan dentro del área objeto de análisis, así como el aporte que ofrecen parcialmente a los procesos generales de la organización en los cuales se ve involucrada.

La base para este tipo de análisis la representa la secuencia de cada una de las actividades que se desarrollan dentro del área objeto de estudio.

- Procesos principales
- Sub-procesos
- Procesos eventuales
- Actividades que se llevan a cabo que corresponden a procesos de otras áreas.

Es de mucha utilidad para realizar este análisis, basarse en el manual de normas y procedimientos autorizado que sirva como referencia o punto de partida para conocer como realmente se desarrollan las actividades dentro de cada área de trabajo. (p.8)

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Tipo de investigación

La investigación realizada fue cualitativa no experimental ya que para la recolección de datos no se utilizó una medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación, por medio de esta se buscó recolectar información y luego analizar cada una de las respuestas dadas sin manipulación de las variables, el investigador no intervino en ello, se limitó a observar variables y relaciones entre estas en su contexto natural y tomó los datos de la realidad.

3.2 Sujetos de investigación

La población del proyecto de investigación estuvo formada por trece personas empleados de la Dirección Financiera de la Dirección General del Diario de Centro América y Tipografía Nacional, como se muestra en la tabla número uno.

3.2.1 Determinación del Tamaño de la muestra

Sampieri (2006) afirma

Las primeras acciones para elegir la muestra ocurren desde el planteamiento mismo y cuando seleccionamos el contexto, en el cual esperamos encontrar los casos que nos interesan. En las investigaciones cualitativas en lugar de preguntarnos: ¿quiénes van a ser medidos?, nos cuestionamos: ¿qué casos nos interesan inicialmente y donde podemos encontrarlos? (p. 562)

Tomando en cuenta que la población en estudio es limitada, se realizó un censo, por lo tanto se entrevistó al total de la población, la tabla número dos se muestra la determinación de las técnicas, instrumentos, sujetos y población utilizada.

3.3 Instrumentos de recopilación de datos

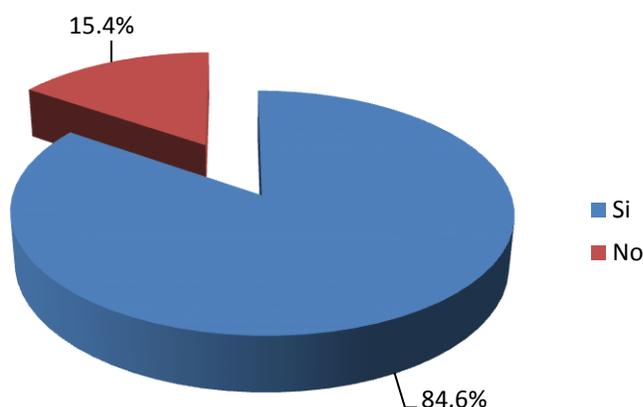
Se utilizó una encuesta compuesta de diecinueve preguntas, orientada a conocer el grado de conocimiento, comprensión y puesta en práctica de los procesos y procedimientos establecidos en los manuales, para cada una de las áreas que conforman la Dirección Financiera, así como el grado de participación que tienen los empleados en la actualización de dichos manuales.

Capítulo 4

Ejecución y Resultados

4.1 Presentación de resultados

Gráfica No. 1
Manual procesos y procedimientos, autorizado



Fuente: Elaboración propia

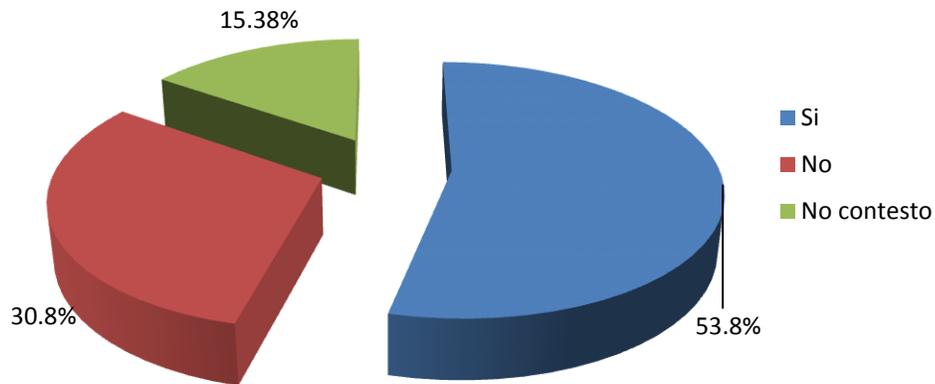
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	11	84,6%
No	2	15,4%
Total	13	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

El 84,6% conocen que en la Dirección Financiera existen manuales de procesos y procedimientos, mientras que el 15,4% lo desconoce, los resultados muestran un alto porcentaje de conocimiento de la existencia de un manual, pero lo correcto es que todos los integrantes de la Dirección Financiera conozcan los manuales y se involucren a todos por igual.

Gráfica No. 2
Manual actualizado



Fuente: Elaboración propia

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	7	53.8%
No	4	30.8%
No contesto	2	15.38%
Total	13	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

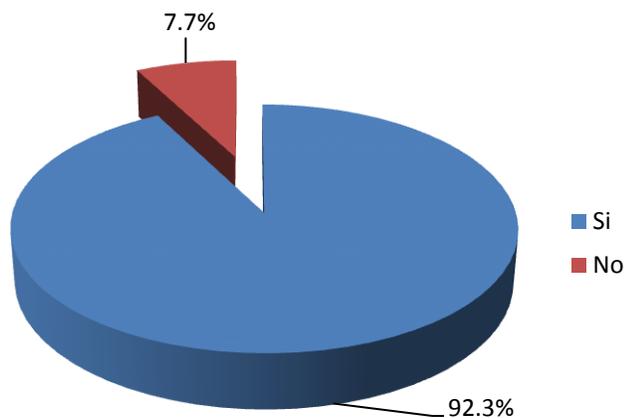
Del porcentaje que contesto que si conocen que existe un manual de procesos y procedimientos, únicamente el 53.8% saben que el mismo está actualizado y el 30.8% no lo sabe. Las respuestas obtenidas evidencian la falta de comunicación ya que no existe congruencia entre los que conocen de la existencia de un manual y los que saben que está autorizado, hay un porcentaje considerable de personas que no saben y a esto se podrían sumar los que no contestaron

Pregunta No. 3 Podría brindar las razones

Análisis:

Ninguna de las personas que respondieron no en la pregunta número uno, opinaron o dieron las razones por las que desconocen de la existencia de manuales de procesos y procedimientos.

Gráfica No. 3
Entendimiento de los procesos y pasos para realizar el trabajo y el resultado de los mismos



Fuente: Elaboración propia

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	12	92.3%
No	1	7.7%
Total	13	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

El 92.3% de los encuestados respondió que entiende los procesos y el resultado de su trabajo, únicamente el 7.7% desconoce los procesos que corresponden a su área de trabajo, derivado de la falta de inducción y capacitación al personal de reciente ingreso.

Pregunta No. 5
El departamento al que pertenece presta un buen servicio y respeta los procesos establecidos

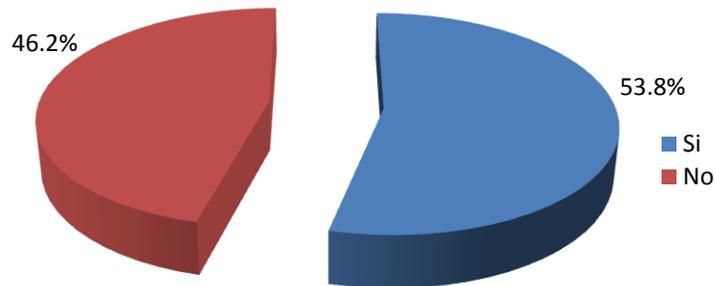
Respuesta	Porcentaje
Si	100%
No	0.00%

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

El 100% de los encuestados creen que el departamento al que pertenecen presta un buen servicio y respeta los procesos establecidos, lo cual contradice en cierta manera en la pregunta anterior, puesto que no pueden prestar un buen servicio si se desconocen los procesos.

Gráfica No. 4
Capacitación sobre los procesos que se realizan



Fuente: Elaboración propia

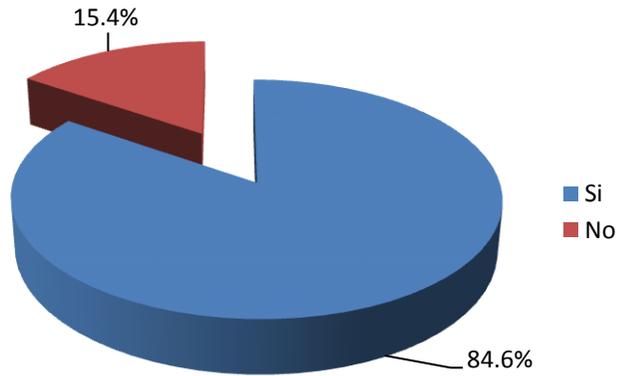
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	7	53.8%
No	6	46.2%
Total	13	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

La gráfica muestra que el 53.8% ha recibido capacitación sobre los pasos a seguir en las actividades y el 46.2% dice que no ha recibido capacitación alguna, lo que muestra que no existe un plan integral de capacitación o la información no se transmite a todos los niveles.

Gráfica No. 5
Actividades que realiza el departamento
al que pertenece y el objetivo que persigue



Fuente: Elaboración propia

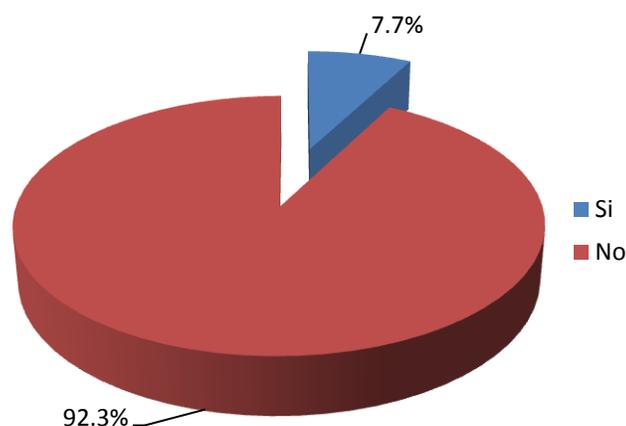
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	11	84.6%
No	2	15.4%
Total	13	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

La gráfica muestra que el 84.6% de los encuestados conoce las actividades que realiza el departamento al que pertenece y el objetivo que persigue y el 15.4% desconoce las actividades y objetivos, esto confirma los resultados de la pregunta número 4, lo que demuestra que los empleados conocen los procesos pero de una forma empírica, sin haber recibido la capacitación necesaria.

Gráfica No. 6
Proceso no establecido en el manual



Fuente: Elaboración propia

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	1	7.7%
No	12	92.3%
Total	13	100.0%

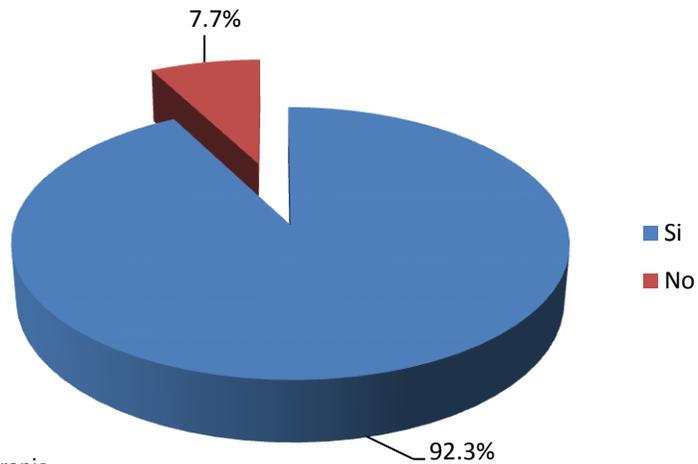
Fuente: Elaboración propia

Análisis:

La gráfica muestra que el 92.3% de los encuestados cree que no hay procesos fuera del manual de procesos y procedimientos y el 7.7% cree que si existen procesos que no están normados, por lo que los manuales son una buena referencia para las personas que necesiten revisar los procesos de la Dirección Financiera.

Del 7.7% que respondió que si existen procesos fuera del manual de procesos y procedimientos, ninguno aportó datos que dieran algún indicio sobre cual proceso no se encuentra en los manuales y a qué departamento pertenece.

Gráfica No. 7
Funciones acorde a las actividades que se realizan en el departamento



Fuente: Elaboración propia

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	12	92.3%
No	1	7.7%
Total	13	100.0%

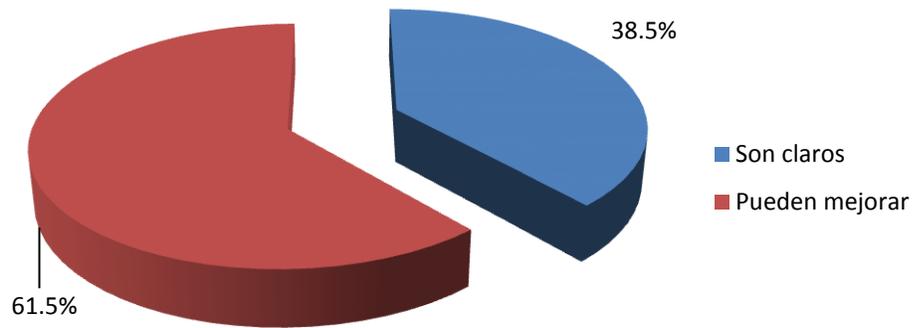
Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Los resultados muestran que existe un ordenamiento en las funciones por departamento con y una equitativa distribución de las mismas con un 92.3%, únicamente el 7.7% cree lo contrario.

Gráfica No. 8

Los procesos son claros o pueden mejorar



Fuente: Elaboración propia

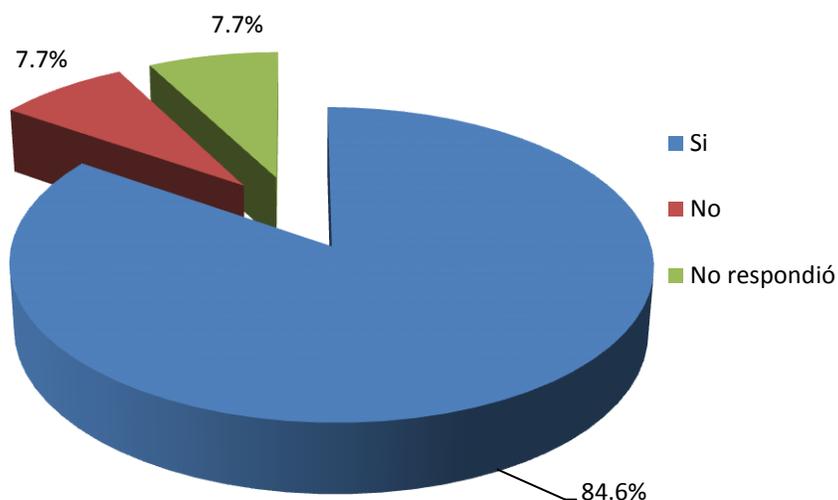
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Son claros	5	38.5%
Pueden mejorar	8	61.5%
Total	13	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

A pesar de que existen procesos establecidos en los manuales de procesos y procedimientos, el 61.5% opinan que los mismos pueden mejorar, mientras que el 38.5% piensan que son claros.

Gráfica No. 9
Cambios realizados a los procesos que se
realizan en el área de trabajo



Fuente: Elaboración propia

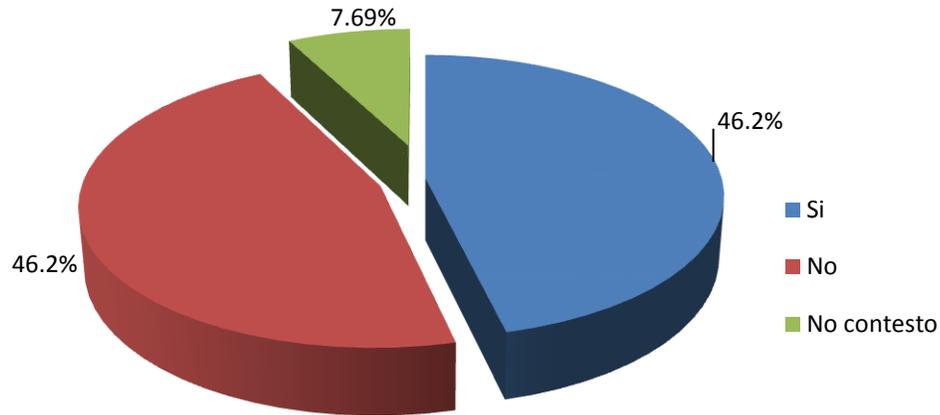
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	11	84.6%
No	1	7.7%
No respondió	1	7.7%
Total	13	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

La gráfica muestra que la comunicación es efectiva en cuanto a los cambios que se realizan en un proceso en particular con un 91.7%, únicamente el 8.3% opinan no haber sido comunicado oportunamente.

Gráfica No. 10
Participación en la actualización o mejora de los procesos



Fuente: Elaboración propia

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	6	46.2%
No	6	46.2%
No contesto	1	7.69%
Total	13	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

La gráfica muestra una división exacta entre los que participan y los que no participan en la actualización de procesos, esto puede estarse dando porque únicamente se incluye personal de los mandos medios para arriba, sin tomar en cuenta el personal quien es prácticamente el dueño del proceso.

Pregunta No. 14
Frecuencia de la actualización de los procesos

Respuesta	Porcentaje
Cada 6 meses	0.00%
Cada año	100%

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

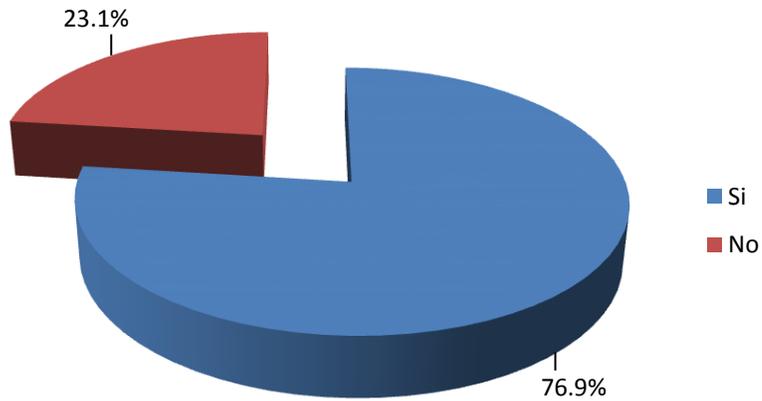
El 100% de los resultados muestran que cada año participan en la actualización o revisión de los procesos, esto debería ser una actividad constante de por lo menos cada seis meses pero en el caso de la Dirección Financiera no es así.

Pregunta No. 15
Razones de la frecuencia de la actualización de proceso

Análisis:

Entre los que dieron una razón, piensan que el puesto de trabajo que ocupan, no amerita la participación en ese tipo de procesos, porque no les han solicitado el apoyo y porque lo hace el jefe inmediato superior realiza la actualización, esto forma confirma los resultados anteriores, donde se determinó que los únicos que participan en la actualización de los procesos son los jefes de departamento y la gerencia del departamento.

Gráfica No. 11
Normas que permiten mejorar la calidad
de los servicios que se prestan



Fuente: Elaboración propia

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	10	76.9%
No	3	23.1%
Total	13	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

La gráfica presenta un 76.9% sobre la implementación de normas para el mejoramiento de los servicios, pero hay que ponerle atención al 23.1% que piensa que no hay una normativa de mejora del servicio.

Pregunta No. 17
Mantenimiento del orden lógico de los procesos que se realizan

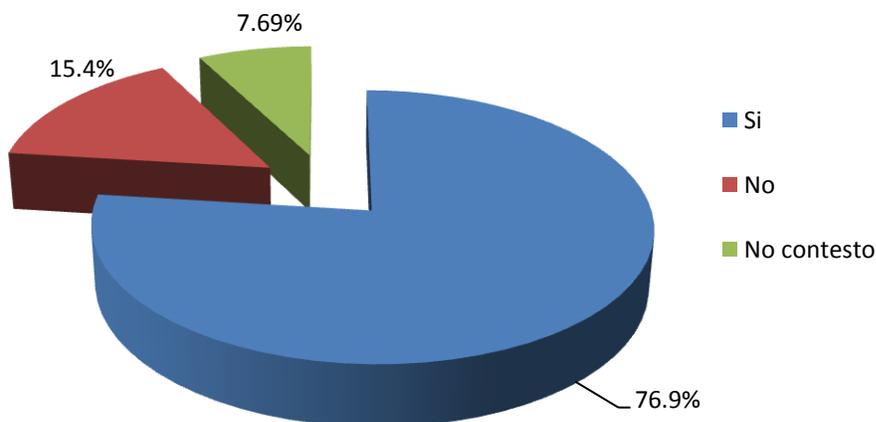
Respuesta	Porcentaje
Si	100%
No	0.00%

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

A pesar que los resultados muestran que no todos los procesos son claros y que deben de mejorar, el 100% piensa que tienen un orden lógico, esto hace pensar que si se conoce el resultado que produce el trabajo realizado; que conocen los procesos aunque estos no se vea actualizados en el manual.

Gráfica No. 12
Cómo el trabajo afecta las labores de otros departamentos



Fuente: Elaboración propia

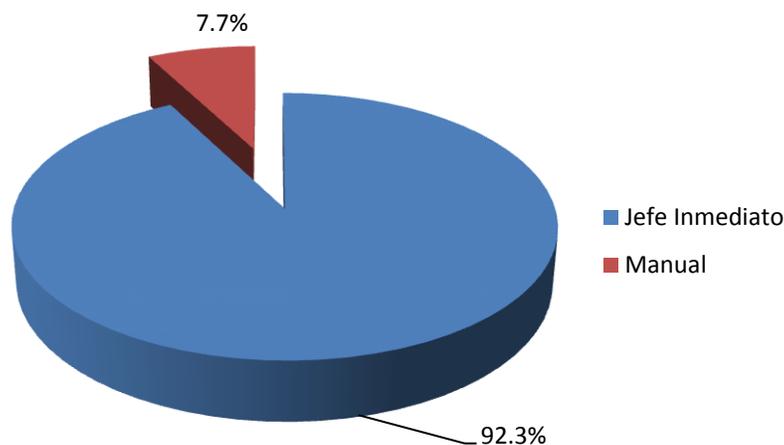
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	10	76.9%
No	2	15.4%
No contesto	1	7.69%
Total	13	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

El 83.3% que muestra como resultado la gráfica, da un buen indicio sobre el compromiso que se tiene con el trabajo y como afecta a otros departamentos que los procesos no se cumplen a cabalidad, únicamente el 16.7% no lo saben y pueden estar comprometidos en hacer su trabajo sin conocer si está afectando a alguien más.

Gráfica No. 13
Consulta sobre dudas en procesos y procedimientos



Fuente: Elaboración propia

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Jefe Inmediato	12	92.3%
Manual	1	7.7%

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Los resultados que muestran la gráfica, es la falta de cultura que existe dentro de la organización sobre el uso de los manuales de procesos y procedimientos y la falta de socialización de los mismos, ya que el 92.3% consulta al jefe inmediato cuando tienen dudas y únicamente el 7.7% utilizado los manuales cuando tiene dudas.

Capítulo 5

Discusión y Análisis de Resultados

5.1 Discusión de Resultados

Monterroso (2007) afirma que el análisis de procesos comprende el estudio de los procesos que se desarrollan dentro del área objeto de análisis, así como el aporte que ofrecen parcialmente a los procesos generales de la organización en los cuales se ve involucrada.

La investigación tuvo como propósito evaluar los procesos administrativos y su incidencia en el funcionamiento de la Dirección Financiera de la Dirección General del Diario de Centro América y Tipografía Nacional.

La investigación se basó en el manual de normas y procedimientos autorizados que sirvió como referencia para conocer cómo se desarrollan las actividades dentro del área de trabajo. De los resultados obtenidos se pudo establecer que dentro de la misma existen manuales de procesos y procedimientos pero que no son de conocimiento general, no existe una correcta divulgación de los mismos, derivado de una comunicación débil, falta de involucramiento del personal para la actualización y mejora de los procesos.

La evaluación basada en lo planteado en los manuales de procesos y procedimientos dio como resultado una ligera variación con los procedimientos que utilizan dentro de cada área de trabajo, lo que afirma la falta de involucramiento del personal para la actualización periódica de los manuales.

Un aspecto importante a considerar dentro de los resultados es que no existe un plan de capacitación integral, es decir que no se incluyen a todos los niveles jerárquicos que conforman la Dirección Financiera, esto influye negativamente en el desarrollo de las actividades diarias, mala aplicación de los reglamentos internos y desactualización en las leyes aplicables.

Monterroso (2007) afirma que el diagnóstico administrativo es un proceso que se estudia de forma ordenada y periódica, que integra todas las áreas de una organización con el propósito de conocer su funcionamiento en general y de cada una de las áreas que se evalúan, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer posibles alternativas de solución.

Se fundamenta en adaptar, actualizar los procesos y funciones derivado de los constantes cambios surgidos día a día, para esto se debe mentalizar y dar acción a los cambios que se presentan, y enfrentar como un reto y encontrar soluciones a los problemas particulares y generales en cualquier momento

Derivado de la falta de involucramiento del personal en la actualización de los procesos y procedimientos, el 61.5% del personal cree que los procesos no son claros y que pueden mejorar. Esta puede ser una de las causas por las cuales no utilizan los manuales como referencia para el aprendizaje de los procesos como tal; se utiliza el conocimiento tácito para la transmisión de los procesos, conocimiento asentado en la experiencia de otras personas y que esta poco documentado y que se valora a nivel institucional, pero que podría transformarse en conocimiento explícito para aprovechar la experiencia de otros para afinar los procesos.

Conclusiones

1. La situación actual de los procesos administrativos de la Dirección Financiera es que están operando conforme a una línea clara, con un objetivo establecido y conociendo cuales son los resultados de los mismos, así también que los trabajadores conocen como su trabajo incide en el de los demás departamentos con los que se relacionan.
2. La mayoría de los colaboradores, el 92.3%, conocen los procesos y cumplen con cada uno de ellos en sus respectivas áreas de trabajo, pero únicamente el 38.5% piensan que son claros, lo que da cabida a pensar que consiguen el resultado, pero que no siguen el debido proceso y esto estaría causando atrasos en la entrega de resultados.
3. La falta de socialización de los manuales, la falta de cultura en la utilización de los mismos, da como resultado que el funcionamiento difiera con los procesos establecidos en los manuales y del tiempo de entrega de resultados. Se pueden estar logrando las metas, pero el objetivo de todo proceso es minimizar los tiempos, estandarizar procesos y no dejarlos al criterio.

Recomendaciones

1. Es importante que la Dirección Financiera involucre a todo su personal en la actualización de los procesos, ya que según los datos analizados, únicamente los jefes de departamento tienen participación en esta actividad y esto provoca inconformidad en los demás colaboradores.
2. Deben promover capacitaciones constantes para el conocimiento y entendimiento de cada uno de los procesos en los que se ven involucrados, así mismo conocer los alcances y límites de su trabajo y como este afecta a otros y por ultimo socializar los manuales para que esta sea una herramienta que marque el camino a seguir en cada una de las tareas.
3. El proceso de actualización de manuales de procesos y procedimientos debe ser constante y no tomarlo como un requisito más a cumplir ya que de estos depende el cumplimiento de los objetivos trazados, pues sirven para medir tiempos, cuellos de botella, estandarizar procesos. Por tal razón se recomienda que como mínimo se actualicen cada 6 meses, con la participación de todos los involucrados y así evitar sanciones por parte de los entes rectores.

Referencias

1. Chiavenato, I., (2007) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7ª. ed.) México: Editorial McGraw-Hill.
2. Gómez, G. (2005) *Planeación y Organización de Empresas*. (8ª. ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
3. Hernández, R., Fernández-Collado, C., Batista, P., (2006) *Metodología de la Investigación*. (4ª. ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
4. Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. (14ª. ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
5. Reyes, A. (2007). *Administración Moderna*. México: Editorial Limusa.
6. Robbins, S., Coulter, M., (2012) *Administración*. (10ª. ed.). México: Editorial Pearson
7. Centro de Escritura Javeriano (Ed), (2010) *Normas Apa*, Sexta Edición. Cali Colombia
8. Manuales administrativos. (2007, 20 febrero). *Gestiopolis*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/manuales-administrativos/>
9. Universidad Panamericana. (2013). *Manual de Estilo para Elaborar Opciones de Egreso*. Guatemala
10. Universidad Panamericana. (2016). *Guía ACCA*. Guatemala

Anexo 1

Tabla 3
Personal que conforma la Dirección Financiera
de la Dirección General del Diario de Centro América
y Tipografía Nacional

Puesto	No. De empleados
Director Financiero	1
Sub-Director	1
Tesorero	1
Contador	1
Presupuesto	1
Empleados	8
Total	13

Fuente: Dirección de Recursos Humanos

Anexo 2

Tabla 4
Determinación de las técnicas, instrumentos, sujetos
y muestra a utilizar en la investigación

Técnicas	Instrumentos	Sujetos	Población/Muestra
Encuesta	Cuestionario	Personas que laboran en la Dirección Financiera	13

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3



ENCUESTA SOBRE MANUAL DE PROCESOS

Somos un grupo de estudiantes que realizamos una evaluación de los procesos administrativos de la Dirección Financiera de la Dirección General del Diario de Centro América y Tipografía Nacional y nos gustaría conocer el grado de conocimiento, comprensión y práctica que posee sobre los procesos en los que se ve involucrado diariamente.

Por favor marque con una x en la casilla que corresponda

No.	Preguntas	Respuestas			
		Si		No	
1	¿Conoce usted si la Dirección Financiera, cuenta con un manual procesos y procedimientos autorizado?	Si		No	
2	Si su respuesta es sí, ¿Conoce si ese manual está actualizado?	Si		No	
3	Si su respuesta a la pregunta número 1 es no, ¿Podría brindar las razones?				
4	¿Entiende cada uno de los procesos y pasos a seguir para realizar su trabajo y el resultado de los mismos?	Si		No	
5	¿Cree que el departamento al que pertenece presta un buen servicio y respeta los procesos establecidos?	Si		No	
6	¿Ha recibido capacitación sobre los pasos a seguir en las actividades o procesos que realiza?	Si		No	
7	¿Conoce cada una de las actividades que realiza el departamento al que pertenece y el objetivo que persigue?	Si		No	
8	¿Cree que exista algún proceso que no esté establecido en el manual?	Si		No	
9	Si su respuesta es sí, ¿Podría mencionar alguno?				

10	¿Todas sus funciones son acordes a las actividades que se realizan en su departamento?	Si		No	
11	¿Cree que los procesos son claros o pueden mejorar?	Son claros		Pueden mejorar	
12	¿Ha sido informado oportunamente en los cambios realizados a los procesos que se realizan en su área de trabajo?	Si		No	
13	¿Ha participado en la actualización o mejora de los procesos?	Si		No	
14	Si su respuesta es sí, ¿Con qué frecuencia?	Cada 6 meses		Cada año	
15	Si su respuesta es no, ¿Podría dar una razón?				
16	¿Conoce si se han establecido normas que permitan mejorar la calidad de los servicios que se prestan?	Si		No	
17	¿Cree que se mantiene el orden lógico de los procesos que realiza?	Si		No	
18	¿Conoce como su trabajo afecta las labores de otros departamentos?	Si		No	
19	Cuando tiene dudas sobre algún proceso, ¿Consulta a su jefe inmediato o consulta el manual de procesos y procedimientos?	Si		No	