



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE GOBIERNOS SECCIONALES**

INFORME FINAL DEL TRABAJO DE GRADO

TEMA:

“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA JUNTA PARROQUIAL DE SAN ANTONIO DE IBARRA, CANTÓN IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”.

Previo a la obtención del Título de Ingeniero en Administración Pública de Gobiernos
Seccionales

AUTOR: NICOLALDE S. Jefferson, M.

DIRECTOR : DR. BENITO SCACCO.

2015

RESUMEN EJECUTIVO

El informe final del trabajo de grado fue realizado por Jefferson Marcelo Nicolalde Silva, egresado de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Escuela de Administración Pública de Gobiernos Seccionales, él mismo que utilizando métodos de investigación como encuestas, entrevistas y realizando el análisis de la matriz FODA se pudo determinar el problema diagnóstico, que la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra no cuenta con el Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros, ocasionando que los funcionarios de la Junta Parroquial no tenga claras las actividades y la secuencia ordenada que se debe seguir para cumplir de manera eficiente y eficaz las metas y objetivos planteados por la Junta Parroquial. Éste trabajo es un conjunto sistemático de datos e información cualitativos que permite obtener como resultado final el MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA JUNTA PARROQUIAL DE SAN ANTONIO DE IBARRA, CANTÓN IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA, el mismo que será de mucha utilidad para el desarrollo laboral por lo que en él se detalla las funciones que cada empleado debe desempeñar en su respectivo departamento y además los procesos que se deben seguir para el cumplimiento de las mismas, ahorrando recursos, evitando duplicidad de funciones y pérdida de tiempo. Para todo esto se realizó encuestas a los empleados de la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra y a una cantidad establecida de ciudadanos de San Antonio de Ibarra, utilizando la fórmula estadística del cálculo de la muestra y entrevista al Presidente de la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra, obteniendo información para el desarrollo del trabajo y proponiendo las soluciones más acertadas que se plasma en el presente trabajo de grado. Manifestando que cumplí con el objetivo de entregar una herramienta indispensable para el adecuado desarrollo de actividades administrativas financieras y contables a la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra.

SUMMARY

This final thesis was created by Jefferson Marcelo Nicolalde Silva; a graduate from School Sectional Governments Public Administration majored in the Faculty of Administrative Sciences and Economics. Using research methods such as surveys, interviews and analysis from the FODA matrix, I was able to determine that the Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra does not hold an Administrative and Financial Procedures Manual. Consequently, making the Junta Parroquial officials unaware of the actual activities and correct sequence of such activities to be followed efficiently and effectively to meet the goals and objectives set by the Junta Parroquial. This thesis is a collective systematic data of qualitative information that as a final result, it will allow to obtain the MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA JUNTA PARROQUIAL DE SAN ANTONIO DE IBARRA, CANTÓN IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA. Which will be very useful for work development as well as facilitating each employee to know their roles to play in their respective departments and the processes to be followed to comply with the same. At the same time saving resources, avoiding duplication of functions and waste of time. To obtain this information, surveys were made to the Junta Parroquial employees and to a set number of citizens of San Antonio de Ibarra using the statistical formula for calculation of the sample and an interview to the president of the Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra, obtaining information for work development and proposing precise solutions that will reflect in this thesis. Stating that I have completed with the goal of delivering and indispensable tool for the proper development of the financial and accounting administrative activities of the Junta Parroquial of San Antonia de Ibarra.

AUTORÍA

“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA JUNTA PARROQUIAL DE SAN ANTONIO DE IBARRA, CANTÓN IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”

Por: NICOLALDE SILVA JEFFERSON MARCELO


Trabajo de grado de Ingeniería aprobado en nombre de la Universidad Técnica del Norte, por el siguiente jurado, en el mes de Mayo del 2015

(Firma) -----
Nombre ----- Jefferson Marcelo Nicolalde Silva
Cédula ----- 1001579059

INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por el egresado, **NICOLALDE SILVA JEFFERSON MARCELO** para optar por el Título de Ingeniero en Administración Pública de Gobiernos Seccionales cuyo tema es: “**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA JUNTA PARROQUIAL DE SAN ANTONIO DE IBARRA, CANTON IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA**”, Considero el presente trabajo reúne todos los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se digne.

En la ciudad de Ibarra a los 24 días del mes de febrero del 2015.



Dr. Benito Scacco

DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE
LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Yo, Jefferson Marcelo Nicolalde Silva con cédula de identidad N°. 1001579059 expreso mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor del trabajo de grado denominado: “Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra, Cantón Ibarra, Provincia de Imbabura”.

Que ha sido desarrollado para optar por el título de: Ingeniero en Administración Pública de Gobiernos Seccionales en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

(Firma) -----
Nombre ----- Jefferson Marcelo Nicolalde Silva
Cédula ----- 1001579059

Ibarra, a los 18 días del mes de Mayo del 2015.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA	DE	1001579059	
CIUDADANÍA:			
APELLIDOS Y NOMBRES:		Nicolalde Silva Jefferson Marcelo	
DIRECCIÓN:		Ibarra, Av. Jaime Roldós Aguilera 130 y Av. Víctor Manuel Peñaherrera	
EMAIL:		nikosteam@hotmail.com	
TELÉFONO FIJO:	062 953352	TELÉFONO MÓVIL:	0969054651
DATOS DE LA OBRA			
TÍTULO:	“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA JUNTA PARROQUIAL DE SAN ANTONIO DE IBARRA, CANTÓN IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”		
AUTOR (ES):	Jefferson Marcelo Nicolalde Silva		
FECHA:	2015-05-18		

SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO				
PROGRAMA:	PREGRADO	X	POSGRADO	
TITULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE GOBIERNOS SECCIONALES			
ASESOR /DIRECTOR:	Dr. Benito Scacco			

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, **Jefferson Marcelo Nicolalde Silva**, con cédula de ciudadanía N° 1001579059, en calidad de autor y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

3. CONSTANCIAS

El Autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 18 días del mes de mayo del 2015

EL AUTOR:

(Firma).....

Nombre: Nicolalde Silva Jefferson Marcelo

C.C. 1001579059

DEDICATORIA

Éste trabajo final, mi carrera universitaria y todos mis proyectos realizados los dedico a Dios Padre por todas las bendiciones dadas en el transcurso de mi vida universitaria, laboral y emocional con sus bendiciones de salud, felicidad, amor y prosperidad, pero sobre todo por ayudarme a terminar mí trabajo de grado. A ése ángel terrenal que es mi Madre Norma Veracruz Silva Carrera, a un gran luchador y ejemplo a seguir que es mi Padre Marcelo Ramiro Nicolalde Valencia que con su apoyo emocional e incondicional me motivan a seguir adelante aunque se encuentren lejos y los mire en persona cada dos a tres años los siento cada día más cerca en mí corazón, también dedico éste triunfo a la dueña de mi corazón mi hijita adorada Verónica Marcela Nicolalde Obando que deseo que mire el espejo profesional a seguir por mi parte y sea a futuro un mujer hecha y derecha económica, emocional y profesionalmente.

A mi hermano Lincoln Renato Nicolalde Silva, por sus palabras de apoyo aunque igual estamos en diferentes países gracias por todo, a mi adorada, tierna y cariñosa esposa Ana Lucia Gordillo Potosí quien ha insistido para que termine mi trabajo de grado y pueda culminar con mi meta propuesta.

Quiero agradecer en sí a la Universidad Técnica por brindarme esa oportunidad de surgir y crecer intelectualmente, agradecer a cada docente por su forma de enseñar y de soportar cada pregunta o respuesta errónea de mi parte, pero sobre todo por la excelencia del saber enseñar.

Gracias a todos.

Jefferson Marcelo Nicolalde Silva

AGRADECIMIENTO

De todo corazón quiero expresar el más sincero sentimiento de gratitud a la Universidad Técnica del Norte que me brindo todos los conocimientos que hoy en día los pongo en práctica, pero sobre todo por darme la gran oportunidad de pertenecer a ésta hermosa Universidad.

A la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra, en especial al Abogado Santiago Garrido en calidad de Presidente quien brindo todo el apoyo para que este trabajo llegue a feliz término y sea una herramienta útil para la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra.

Al Dr. Benito Scacco, asesor de mi trabajo de grado, por su apoyo y confianza en el desarrollo de mi trabajo, por su profesionalismo y capacidad de aportes invaluable en el desarrollo de este proyecto, por todo esto el presente trabajo no se puede concebir sin su oportuna participación, agradeciendo también el haber facilitado siempre los medios suficientes para llevar a cabo todas las actividades propuestas durante el desarrollo de ésta tesis.

A las Autoridades y Catedráticos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, en especial a la Dra. Soraya Rhea Decana y al MSc. Marlon Pineda, Coordinador de la carrera de Ingeniería en Administración Pública, quienes me dieron la oportunidad de representar a la Universidad Técnica del Norte con la Implementación del Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra, Cantón Ibarra, Provincia de Imbabura, y por su apoyo incondicional para que este trabajo llegue a feliz culminación, mil gracias.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	ii
SUMMARY	iii
AUTORÍA.....	iv
INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO	v
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	vii
IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA.....	vii
AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD.....	viii
CONSTANCIAS.....	viii
DEDICATORIA	x
AGRADECIMIENTO	xi
ÍNDICE GENERAL	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xviii
INTRODUCCIÓN	xix
Objetivo general.....	xx
Objetivos específicos	xx
CAPÍTULO I	24
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	24
Antecedentes	24
La junta parroquial de San Antonio de Ibarra.....	25
Reseña histórica	25
Su evolución.....	27
Objetivos del Diagnóstico.....	27
Objetivo general.....	27
Objetivos específicos	28
Variables del Diagnóstico	28
Indicadores.....	28
Matriz de relación diagnóstico.....	30
Mecánica operativa	32

Identificación de la población.....	32
Cálculo de la muestra.....	32
Diseño de técnicas e instrumentos de investigación.....	33
La entrevista.....	34
La encuesta.....	34
Encuesta aplicada a los ciudadanos de San Antonio de Ibarra para desarrollar el plan de trabajo de grado.....	35
Encuesta aplicada a los funcionarios de la junta parroquial de San Antonio de Ibarra.....	41
Entrevista al presidente de la junta parroquial de San Antonio de Ibarra para desarrollar el plan de trabajo de grado.....	51
Estructura de la Matriz FODA.....	53
Cruces estratégicos FA-FO-DO-DA.....	54
Identificación del problema diagnóstico.....	55
CAPÍTULO II.....	57
MARCO TEÓRICO.....	57
Manuales.....	57
Objetivos del manual.....	58
Características del manual.....	58
Ventajas del uso de los manuales.....	59
Limitación de los manuales.....	60
Contenido de los manuales.....	60
Pasos para la elaboración de los manuales.....	63
Tipo de manuales.....	69
Procedimientos.....	73
Concepto.....	73
Estructura del manual de procedimientos.....	73
Ventajas y desventajas del manual de procedimientos.....	75
Importancia del manual de procedimientos.....	76
Procedimientos administrativos.....	77
La administración.....	77
La empresa.....	78
Funciones administrativas.....	78
Elementos del proceso administrativo.....	78
Ventajas del proceso administrativo.....	80

Estructura orgánica funcional	81
Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública	83
Procedimientos financieros	85
Finanzas 85	
El riesgo y el rendimiento	86
Índices financieros	86
Concepto de IFRS/NIIF	89
Definición de coso y su evolución	95
Importancia de la contabilidad	98
Clasificación de la contabilidad	98
Objetivos de la contabilidad	99
CAPÍTULO III	100
PROPUESTA	100
Introducción	100
La junta parroquial y los beneficios	100
Recursos y transacciones contables de la junta parroquial	101
Objetivos de la propuesta	101
General	101
Específicos	101
Justificación	102
Procedimientos administrativos	102
Políticas administrativas	104
Procedimientos financieros y Contables	104
Políticas Financieras y Contables.	106
Aspectos financieros	106
Estructura orgánica	107
La organización en el marco de la propuesta	108
Estructura organizativa formal	110
Compra de ínfima cuantía	111
La planeación de acuerdo a la propuesta	122
Contratación de personal	124
Funciones individuales para el personal de la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra .	125
Elaboración del Presupuesto para la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra, año 2016.	129
Justificación de los ingresos	129

Pro forma Presupuestaria de Ingresos.....	129
Justificación de los Gastos.....	130
Pro forma Presupuestaria de los Gastos.....	130
Clasificador Presupuestario de Ingreso y Gastos.....	131
Programación y Formulación Presupuestaria.....	133
Conocimiento y aprobación del Presupuesto.....	135
Ejecución Presupuestaria.....	135
Reformas Presupuestarias.....	135
Control y Evaluación Presupuestaria.....	136
Clausura y Liquidación Presupuestaria.....	136
Creación de formularios.....	139
Características de los formularios.....	140
Objetivos principales de los formularios.....	140
Funciones de los formularios.....	141
Diseño de los formularios.....	141
Desarrollo de los formularios.....	142
Registros contables.....	145
Informe COSO III.....	147
Rol de pagos.....	157
Indicadores de liquidez.....	158
Indicadores de solvencia.....	159
Indicadores de gestión.....	160
Indicadores de rentabilidad.....	161
Control de actividades realizadas por la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra.....	162
Control de las actividades desempeñadas por los departamentos.....	162
Control de asistencia del personal.....	163
Control de inventarios.....	165
Control del efectivo.....	165
CAPÍTULO IV.....	166
IMPACTOS.....	166
Impacto social.....	168
Impacto educacional.....	169
Impacto institucional.....	170
Impacto ético.....	171

CONCLUSIONES	172
RECOMENDACIONES	173
BIBLIOGRAFÍA	174
LINKOGRAFÍA	176
ANEXOS	177
ANEXOS N° 1	178
ANEXOS N° 2	181
ANEXOS N° 3	185

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. Requisitos de trámite.....	35
2. Los trámites se realizan con facilidad?	36
3. La Junta parroquial de San Antonio de Ibarra cuenta con un Manual de Procedimientos administrativos y Financieros?	37
4. Cómo calificaría Ud. la implementación de un Manual de funciones?	38
5. El personal que labora en la Junta Parroquial tiene definida sus tareas?.....	39
6. Debe capacitar al personal para un mejor desempeño en sus puestos?	40
7. Realiza actividades que crea no corresponden a su cargo?.....	41
8. Está usted satisfecho con la organización actual de la institución?.....	42
9. Cree usted que los puestos en los diferentes departamentos son ocupados acorde al perfil profesional del personal?	43
10. Cuenta el personal con la experiencia suficiente para desempeñar sus actividades dentro de la institución?.....	44
11. Considera usted que se puede realizar modificaciones en la organización para obtener una mayor coordinación en las actividades?	45
12. Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos?.....	46
13. Considera usted que el actual organigrama estructural de la junta parroquial de San Antonio de Ibarra, responde a la realidad de la institución?.....	47
14. Considera usted que el gobierno central cumple oportunamente con la entrega de recursos a la junta parroquial de San Antonio de Ibarra?	48
15. Conoce usted si la institución cuenta con un manual procedimientos administrativos y financieros?.....	49
16. Cree usted que existe la voluntad política para la ejecución de un manual de procedimientos administrativos y financieros para la junta parroquial de San Antonio de Ibarra?.....	50
17. La organización en el marco de la propuesta.....	108
18. Organigrama propuesto.....	109
19. Identifica y analiza los riesgos.....	152

ÍNDICE DE TABLAS

1. Matriz de relación diagnóstico.....	30
2. Requisitos de trámite.....	35
3. Los trámites se realizan con facilidad?	36
4. La Junta parroquial de San Antonio de Ibarra cuenta con un Manual de Procedimientos administrativos y Financieros?	37
5. Cómo calificaría Ud. la implementación de un Manual de funciones?	38
6. El personal que labora en la Junta Parroquial tiene definida sus tareas?.....	39
7. Debe capacitar al personal para un mejor desempeño en sus puestos?	40
8. Realiza actividades que crea no corresponden a su cargo?.....	41
9. Está usted satisfecho con la organización actual de la institución?	42
10. Cree usted que los puestos en los diferentes departamentos son ocupados acorde al perfil profesional del personal?	43
11. Cuenta el personal con la experiencia suficiente para desempeñar sus actividades dentro de la institución?	44
12. Considera usted que se puede realizar modificaciones en la organización para obtener una mayor coordinación en las actividades?	45
13. Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos?.....	46
14. Considera usted que el actual organigrama estructural de la junta parroquial de San Antonio de Ibarra, responde a la realidad de la institución?.....	47
15. Considera usted que el gobierno central cumple oportunamente con la entrega de recursos a la junta parroquial de San Antonio de Ibarra?	48
16. Conoce usted si la institución cuenta con un manual procedimientos administrativos y financieros?	49
17. Cree usted que existe la voluntad política para la ejecución de un manual de procedimientos administrativos y financieros para la junta parroquial de San Antonio de Ibarra?	50
18. Niveles de impacto.....	167
19. Impacto social	168
20. Impacto educacional	169
21. Impacto institucional.....	170
22. Impacto ético.....	171

INTRODUCCIÓN

El proyecto realizado es importante en vista que la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra no cuenta con un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros, ocasionando que el personal Administrativo realice sus actividades en base empírica, y no basados en un procedimiento lógico lo que hace que las diligencias en ciertas ocasiones tengan un retraso innecesario en el cumplimiento de sus funciones.

Donde el manual será de gran beneficio para la Junta Parroquial porque permitirá encaminar a la misma hacia un desarrollo y mejoramiento en el cumplimiento de las actividades de todos los estamentos, logrando agilidad en los trámites, por cuanto a través de la implementación de este instrumento administrativo se brindará un mejor servicio a la sociedad de San Antonio de Ibarra.

Uno de los problemas es la duplicidad de funciones dentro de la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra que afecta la toma de decisiones, la gestión administrativa y financiera, que ha sido precisamente no contar con los instrumentos adecuados para el mejor desenvolvimiento de la administración en general, especialmente en el departamento administrativo de que se adapten a las reales necesidades y contengan los lineamientos normativos básicos para la ejecución de acciones.

Por lo que el Presidente de la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra se encuentra muy interesado en la elaboración de este Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros, siendo factible la ejecución de esta investigación, además de existir suficiente bibliografía y documentación que respalda el presente trabajo, lo que afirma que el modelo va a cumplir con las expectativas académicas.

El control en el manejo administrativo y financiero es efectuado de una manera empírica, es decir, sin observar técnicas de control interno como: documentación de respaldo para ingreso y egreso de materiales, tarjetas de control de inventarios, información contable entre otros. Es decir estas actividades las cumplen considerando el mejor criterio, generando la propuesta del Manual Administrativo y Financiero dentro de la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra con el Objetivo General y Específicos detallados a continuación:

Objetivo general

Diseñar un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra, Cantón Ibarra, Provincia de Imbabura.

Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico técnico situacional para conocer cómo viene actualmente operando la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra, Cantón Ibarra, Provincia de Imbabura.
2. Identificar el marco teórico para finalidades administrativas, económicas, sociales y de servicio de la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra, Cantón Ibarra, Provincia de Imbabura, para plantear la creación del manual de Procedimientos Administrativos y Financieros.
3. Proponer un Manual de Procedimientos Administrativos Y financieros para la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra, Cantón Ibarra, que permita desarrollar con eficiencia y eficacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.
4. Determinar los impactos social, educativo, institucional y ético del proyecto y el grado de aceptación referente a la creación del manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra.

Metodología

Se utilizó metodología proveniente de la investigación Científica, lo cual facilitó la comprensión del mismo, permitiendo se analicen conocimientos actuales para posteriormente ir desarrollando nuevos, en perfeccionamiento y la correcta ejecución del Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra. Los métodos técnicos e instrumentos a utilizarse se mencionan a continuación.

Los métodos que se utilizó son de vital importancia por lo que se desarrolló con la siguiente metodología.

Método Inductivo: Se aplicó al momento de realizar una vista en forma directa en la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra lugar que se desarrolló el presente trabajo, en la actual investigación se aplicó encuestas y entrevistas a la Autoridad Institucional para conocer sobre lo que ellos necesitan en la Junta Parroquial, que desearían y en base a esta información identificar los problemas centrales y tener un conocimiento más general de la situación analizando el problema de fondo.

Método Deductivo: Este método sirvió de vital importancia ya que los problemas de nuestra sociedad deben realizarse mediante una secuencia de deducciones que se derivan de la teoría social general, aplicando como técnica el Fichaje Bibliográfico ya que el proyecto involucra directamente a los individuos y resultaría casi imposible someter experimentos a cada persona.

Método de Análisis y Síntesis: Éste método permitió el desarrollo de las Bases Teóricas ya que logra que la información obtenida sea analizada, con mayor profundidad detallando cada aspecto importante y relevante en el desarrollo del presente proyecto.

TÉCNICAS

Se desarrolló el presente proyecto se utilizarán las siguientes técnicas:

Entrevistas: se realizó a la máxima Autoridad de la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra, Cantón Ibarra, Provincia de Imbabura.

Encuestas: Todas las encuestas en recolección de datos se aplicó a todo el personal de la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra por ser un Universo pequeño donde se realizará el proyecto y se realizó encuestas a 376 personas de san Antonio de Ibarra, cantidad que arrojó el cálculo de muestra de la población.

Instrumentos: Para la correcta ejecución tanto de las encuestas, entrevistas y observación se diseñó y utilizó de los instrumentos de Investigación Científica como: Cuestionarios, Grabadoras, Filmadoras, Fichas de Observación, Guías de Observación, Registros, Cámara Digital, Mapas, Planos.

Justificación Metodológica

El proyecto ayudará a la "JUNTA PARROQUIAL DE SAN ANTONIO DE IBARRA, CANTÓN DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA" a que se posea de mejor manera los funcionarios públicos de dicha institución, aumentando su desarrollo laboral, su competitividad, mediante la aplicación de un adecuado sistema de procedimientos administrativos y financieros que contribuirá de alguna manera a minimizar las deficiencias que tiene la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra como son: el no contar con una contabilidad adecuada, herramientas para la administración del talento humano, incentivos de capacitación técnica y así optimizar el buen desarrollo laboral.

En dicho lugar se realizará entrevistas y encuestas dirigidas al Presidente de la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra, a los usuarios internos y externos; con el fin de saber cómo está interactuando la Junta Parroquial y qué medidas se están tomando sobre el manejo

administrativo, financiero de los materiales, entre otro. De igual forma conocer como es su organización en cuanto a los diferentes departamentos para poder recolectar información relevante.

Se realizó un estudio de campo mediante las técnicas existentes para poder determinar los aspectos positivos y negativos existentes en la Junta Parroquial tanto en los aspectos administrativos como financieros.

CAPÍTULO I

1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. Antecedentes

Imbabura es una provincia de la Sierra Norte de Ecuador, conocida como la "Provincia de los Lagos" por la cantidad de lagos grandes que se encuentran dentro de la provincia, como son el lago San Pablo/Imbakucha y las lagunas de Cuicocha, Yahuarcocha ("lago de sangre" en quichua) y Puruhanta en Pimampiro, Ecuador. La capital de la provincia es Ibarra y las principales ciudades son Cotacachi, Otavalo, Atuntaqui y Urcuquí. Aparte de sus lagos, la provincia tiene muchos otros puntos de interés, por ejemplo los volcanes Imbabura y Cotacachi. Además tiene dos zonas de clima subtropical: la primera cálida y seca, conocida como el Valle del Chota y las cálidas y húmedas, conocidas como la zona de Intag y la de Lita (límite con la provincia de Esmeraldas). Imbabura tiene una población de 400359 habitantes, según los datos del INEC (2010).

Según el último ordenamiento territorial, la provincia de Imbabura pertenece a la región comprendida también por las provincias de Carchi, Sucumbíos y Esmeraldas.

La provincia también es conocida por su alto porcentaje de la población indígena, particularmente de los pueblos Otavalo, Cayambe y Caranqui, al igual que su alta calidad y diversidad de su artesanía.

San Antonio fue creado civilmente el 24 de Marzo de 1693. Su creación la suscriben las autoridades del Corregimiento de Ibarra. El corregidor maese de campo, don Miguel de Aguinaga y el Secretario don José Recalde y Aguirre. Así mismo se señalan los límites

parroquiales los mismos que se conservan hasta 1935, año de desmembración territorial y que en términos generales son: El cerro Imbabura, la villa de Ibarra, Caranqui, Atuntaqui y el Valle de Santiago, con su nombre San Antonio de Caranqui. Con el pasar del tiempo San Antonio tuvo muchas disminuciones de terreno, se dice que esta tierra se acerca al primer milenio de existencia, más de 4 siglos han pasado desde que dieron su nombre en honor al Santo franciscano.

La actividad artesanal de San Antonio comenzó en 1880 con la creación del Liceo Artístico, una especie de escuela – taller que impartía conocimientos y practica en pintura, escultura, talado y carpintería. En la década de 1950 aparecen figuras costumbristas diversificándose la producción para consumo de los visitantes. Un dato importante: las artesanías y la escultura forma parte de la cultura y tradición de San Antonio de Ibarra.

Ya directamente con la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra, la gestión administrativa y financiera lo realiza de acuerdo al criterio personal de los funcionarios públicos sin considerar aspectos técnicos tanto en el área de recursos humanos como en contable, ocasionando un inadecuado manejo de los recursos, lo que impide tener un eficiente control de las actividades.

1.2. La Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra

1.2.1. Reseña histórica

En el documento: "EXPERIENCIA DE CONFORMACIÓN DE CONSEJOS DE PLANIFICACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS EN GOBIERNOS PARROQUIALES RURALES DE LA PROVINCIA DE IMBABURA" care.org.ec , pág. 7 dice:

(En el año 2010 con la aprobación de la ley Orgánica de Participación Ciudadana, se menciona a los consejos de planificación como entes encargados de formular los Planes de Desarrollo;

posteriormente el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), señala la obligatoriedad de que todos los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs) cuenten con Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT). Lo señalado inspira a gobiernos locales como Antonio Ante y sus parroquias a elaborar y sujetar su realidad a los preceptos legales establecidos en la formulación del PDOT. Por primera vez en el país, en la parroquia San Francisco de Natabuela aparece un consejo de planificación.)

Es importante señalar que el texto constitucional entrega como octava competencia a los gobiernos parroquiales vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos. Es decir que una de sus funciones es la de exigir a los municipios, gobiernos provinciales, ministerios y demás organismos del Estado, calidad en el cumplimiento de sus competencias en beneficio de la población desde una mirada de control social.

Tradicionalmente los representantes de los Gobiernos Parroquiales realizaban un informe de gestión sobre los presupuestos asignados y los ejecutados. En ocasiones la ciudadanía exigía transparencia para que se conozcan los gastos realizados pero no desde el amparo legal sino desde una práctica informal de la población de las parroquias.

La obligación legal de rendir cuentas de las Juntas Parroquiales viene desde la asignación presupuestaria que hace el Estado en el año 2001, donde se asignó un recurso de 4 millones de dólares para 788 juntas parroquiales de todo el país. Es decir que cada junta parroquial obtenía un promedio mensual de 411 dólares lo que servía para pagar luz, agua, teléfono, los presidentes de las juntas parroquiales no tenían una remuneración, los secretarios tesoreros muchas veces trabajaban ad honorem con 40 o 50 dólares mensuales.

En el 2006 se logró obtener un presupuesto mínimo, mismo que cubría los gastos corrientes de las juntas. En ese año el Ministerio de Relaciones Laborales crea una escala de

remuneración para el presidente, secretario(a) tesorero(a), en función al recurso que cada junta tenía asignado para gasto corriente. El presupuesto al ser demasiado pequeño se terminaba en el primer semestre quedando troncada la labor de las juntas parroquiales. Esta ha sido la realidad de las juntas hasta el 19 de octubre, fecha en que se promulga el COOTAD.

1.2.2. Su evolución

En el documento: "EXPERIENCIA DE CONFORMACIÓN DE CONSEJOS DE PLANIFICACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS EN GOBIERNOS PARROQUIALES RURALES DE LA PROVINCIA DE IMBABURA" care.org.ec , pág. 8 dice:

(El artículo 1 del COOTAD dice: "éste código establece la organización político administrativa del Estado Ecuatoriano en el territorio, el régimen de los diferentes niveles de gobiernos autónomos descentralizados y los regímenes especiales con el fin de garantizar su autonomía política, administrativa y financiera además desarrolla un modelo de descentralización obligatoria y progresiva a través del sistema nacional de competencias la institucionalidad responsable de su administración la fuente de financiamiento y la definición de políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios en el desarrollo territorial).

Por lo que las juntas parroquiales también se encuentran dentro de este marco legal y lo deben cumplir obligatoriamente.

1.3. Objetivos del Diagnóstico

1.3.1. Objetivo general

Realizar un diagnóstico situacional de la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra, Cantón Ibarra, Provincia de Imbabura, que permita determinar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, para establecer la situación actual de la Junta Parroquial.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Analizar la actual estructura organizacional que tiene la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra.
2. Establecer el nivel de eficiencia del personal administrativo y financiero.
3. Determinar si la información contable que posee la Junta, sí es confiable y oportuna.
4. Analizar las estrategias que tiene la Junta en el trato de personal y desarrollo de funciones.

1.4. Variables del Diagnóstico

Para llevar a cabo la investigación se considera necesario plantear las siguientes variables que permitirán conocer y establecer aspectos importantes para direccionar de una manera adecuada y técnica las variables de diagnóstico:

- Estructura Organizacional
- Nivel de eficiencia
- Información Contable
- Estrategias

1.5. Indicadores

a) Estructura organizacional:

- Organigrama
- Comunicación
- Funciones
- Legislación
- Responsabilidad

b) Nivel de eficiencia:

- Selección de Personal
- Experiencia
- Nivel de instrucción
- Capacitación
- Toma de decisión
- Control Interno

c) Información contable:

- Manejo de Inventarios
- Control y salida de efectivo
- Registro de costos de producción
- Archivo de documentos
- Cierre de caja
- Conocimientos de leyes contables y tributarias

d) Estrategias:

- Calidad de Servicio
- Atención al Cliente
- Competencia

1.6. Matriz de relación diagnóstico

Tabla N° 1

Matriz de relación diagnóstico

OBJETIVOS DIAGNÓSTICO	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	TIPO DE FUENTES DE INFORMACIÓN	DE INFORMACIÓN
1.- Analizar la actual estructura organizacional que tiene la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra.	Estructura	* Organigrama	Observación	Primaria	Investigador
	Organizacional	* Funciones	Encuestas	Primaria	Presidente/funcionarios
		* Comunicación	Encuestas	Primaria	Presidente/funcionarios
		* Legislación	Encuestas	Primaria	Presidente/funcionarios
		* Responsabilidades			
2.- Establecer el nivel de eficiencia del personal administrativo y financiero.	Nivel de Eficiencia	* Selección de Personal	Entrevista	Primaria	Presidente
		* Experiencia	Entrevista	Primaria	Presidente
		* Nivel de instrucción	Entrevista	Primaria	Presidente
			Encuesta	Primaria	Funcionarios Públicos
		* Capacitación	Entrevista	Primaria	Funcionarios Públicos
		* Toma de decisión	Encuesta	Primaria	Funcionarios Públicos
		* Control Interno			

3.- Determinar si la información contable que posee la Junta, sí es confiable y oportuna.	Información Contable	* Manejo de Inventarios	Entrevista	Primaria	Presidente
		* Control y salida de efectivo	Entrevista	Primaria	Presidente
		* Registro de costos de producción	Entrevista	Primaria	Presidente
		* Archivo de documentos	Entrevista	Primaria	Presidente
		* Cierre de caja	Encuesta	Primaria	Funcionarios Públicos
		* Conocimientos de leyes contables y tributarias	Entrevista	Primaria	Presidente
	4.- Analizar las estrategias que tiene la Junta en el trato de personal y desarrollo de funciones.	Estrategias	* Calidad de Servicio	Encuesta	Primaria
		* Atención al Cliente	Encuesta	Primaria	Usuario Externo
		* Competencia	Encuesta	Primaria	Usuario Externo

1.7. Mecánica operativa

1.7.1. Identificación de la población

Para realizar la investigación la JUNTA PARROQUIAL DE SAN ANTONIO DE IBARRA proporcionará la información necesaria sobre la situación actual de la Junta Parroquial en mención, en la cual se ha identificado como población o universo a los siguientes grupos.

Presidente de la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra, quien realiza las funciones Administrativas

Funcionarios Públicos de la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra.

Usuarios Externos: hombres o mujeres que comprendan las edades de 15 a 69 años tomando como base a San Antonio de Ibarra de la provincia de Imbabura con su población de 17522, con una superficie de la parroquia de 27.09 Km², según datos otorgados por el INEC.

1.7.2. Cálculo de la muestra

La fórmula para el calcula de la muestra será aplicada a la población de San Antonio de Ibarra, Cantón Ibarra, provincia de Imbabura comprendida entre edades de 15 a 69 años.

$$n = \frac{N * Z^2 * \sigma^2}{E^2 * n - 1 + Z^2 \sigma^2}$$

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

Z = Nivel de confianza 95% que representa el 1.96

σ = Varianza de 0.50

E = Nivel de error 5%

- **Desarrollo de la Fórmula**

$$n = \frac{17522 * (1.96)^2 * (0.50)^2}{(0.05)^2 * (17522-1) + (1.96)^2 * (0.50)^2}$$

$$n = \frac{17522 * 3.84 * 0.25}{0.0025 * 17521 + 0.96}$$

$$n = \frac{16821.12}{44.76}$$

$$n = 376$$

Según el resultado de la fórmula el tamaño de la muestra para aplicar las encuestas es de 376 personas de San Antonio de Ibarra, pero como la muestra de población se aplicó a la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra es universo es pequeño.

1.8. Diseño de técnicas e instrumentos de investigación

Estos se realizó mediante entrevistas y encuestas a los funcionarios de la Junta parroquial de San Antonio de Ibarra y una cierta cantidad de la población, mediante el resultado de la fórmula del tamaño de la muestra.

1.8.1. La entrevista

La entrevista es otro instrumento de investigación el cual se utilizó con la finalidad de conocer la opinión del Presidente de la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra sobre la Administración de la Junta parroquial. Este documento estuvo formulado por preguntas sencillas fáciles de responder. Los tipos de preguntas que se utilizó en la elaboración de la entrevista fueron cerradas en las que se buscó obtener una información simplificada y sintética.

1.8.2. La encuesta

Este instrumento de investigación fue utilizada para conocer la realidad de los funcionarios de la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra, esta encuesta es un documento que contiene las variables y los indicadores formulados a nivel de preguntas para que los encuestados puedan responder de forma clara y sencilla.

1.9. Evaluación de la información

1.9.1. Encuesta aplicada a los ciudadanos de San Antonio de Ibarra para desarrollar el plan de trabajo de grado

1. ¿Están previamente establecidos los requisitos y pasos a seguir cuando tiene que realizar un trámite dentro de la junta parroquial de San Antonio de Ibarra?

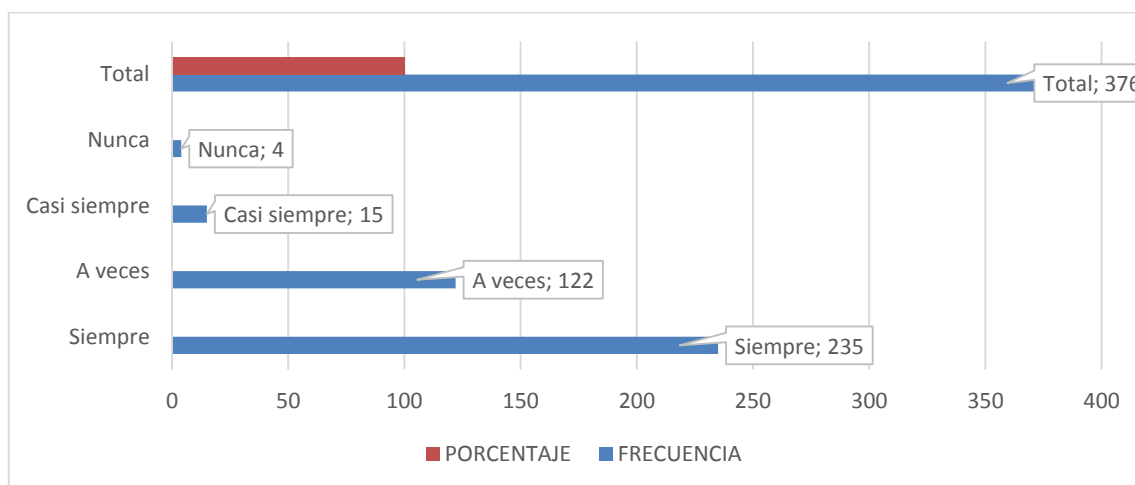
Tabla N° 2

Requisitos de trámite

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	235	62.5.
A veces	122	32.45
Casi siempre	15	3.99
Nunca	4	1.06
Total	376	100

Gráfico N° 1

Requisitos de trámite



FUENTE: Ciudadanos de San Antonio de Ibarra
 REALIZACIÓN: Autor de la Investigación
 FECHA: Enero/2014

ANÁLISIS.- En la encuesta realizada a la población de San Antonio de Ibarra, la mayoría manifiesta que dentro de la Junta Parroquial siempre se encuentran definidos los requisitos y pasos para realizar los trámites, seguidos por un porcentaje del 32% que manifiesta que solo a veces se encuentran definidos los pasos y requisitos, sin embargo es importante normalizar y regular todo esto en un documento.

2. ¿Los trámites en la junta parroquial de San Antonio de Ibarra lo realiza con facilidad?

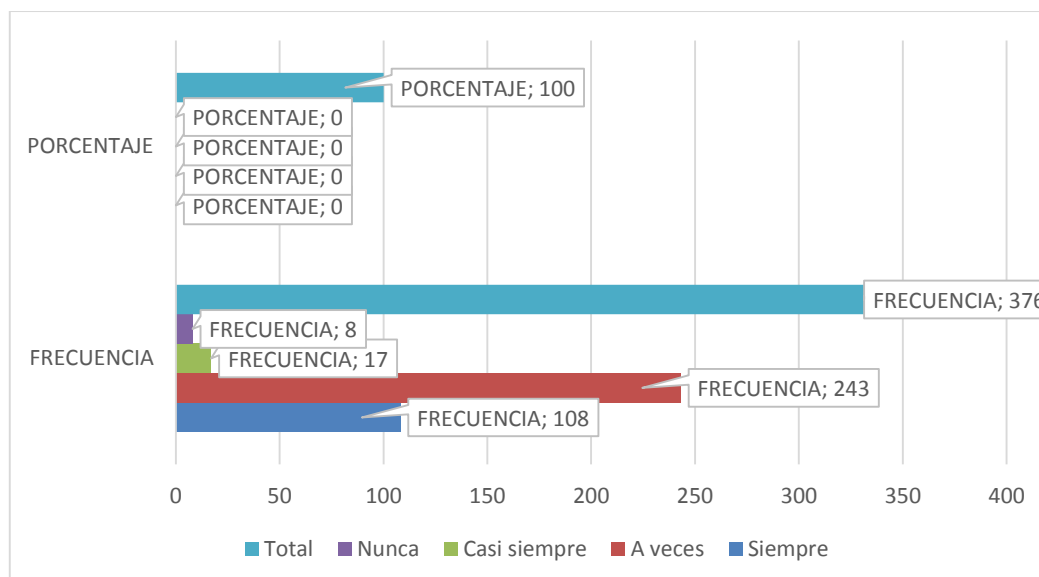
Tabla N° 3

Los trámites se realizan con facilidad?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	108	28.72
A veces	243	64.63
Casi siempre	17	4.52
Nunca	8	2.13
Total	376	100

Gráfico N° 2

Los trámites se realizan con facilidad?



FUENTE: Ciudadanos de San Antonio de Ibarra
 REALIZACIÓN: Autor de la Investigación
 FECHA: Enero/2014

ANÁLISIS.- En cuanto a la realización de trámites en la Junta Parroquia de San Antonio de Ibarra, la mayoría de encuestados manifiestan que a veces es fácil, seguido por un bajo porcentaje de 28% que dice que siempre es fácil, esto se debe a que no cuentan con un manual de procedimientos que regule los pasos y los requisitos necesarios para la realización de cualquier trámite dentro de la Junta Parroquial.

3. ¿Conoce usted si la junta parroquial de San Antonio de Ibarra cuenta con un manual de procedimientos administrativos y financieros?

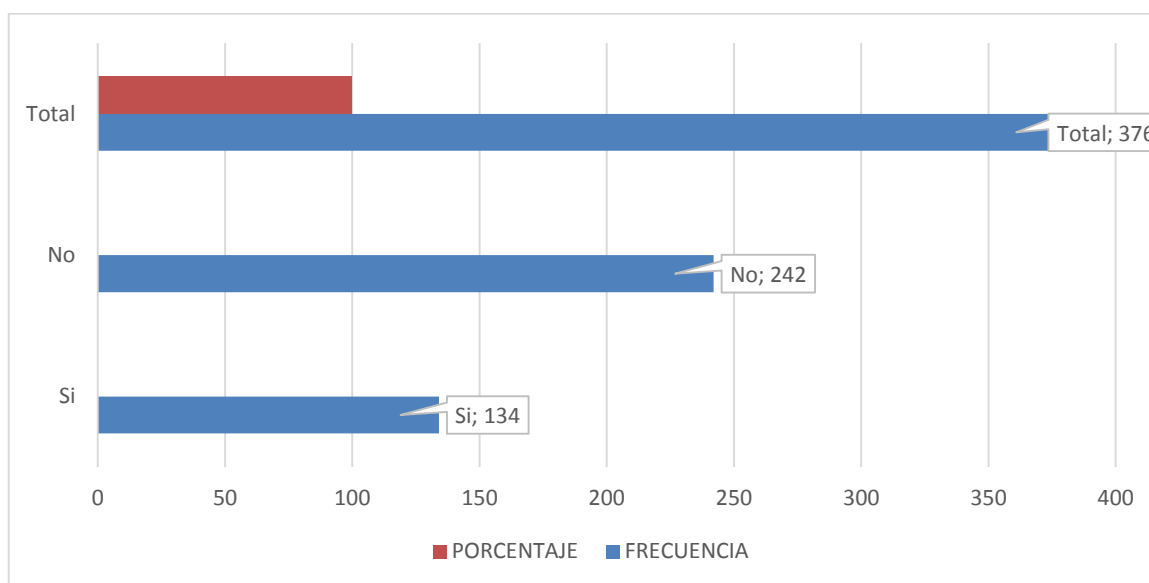
Tabla N° 4

La Junta parroquial de San Antonio de Ibarra cuenta con un Manual de Procedimientos administrativos y Financieros?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	134	35.64
No	242	64.36
Total	376	100

Gráfico N° 3

La Junta parroquial de San Antonio de Ibarra cuenta con un Manual de Procedimientos administrativos y Financieros?



FUENTE: Ciudadanos de San Antonio de Ibarra
 REALIZACIÓN: Autor de la Investigación
 FECHA: Enero/2014

ANÁLISIS.- Cuando se pregunta a las encuestadas si conocen sobre la existencia de un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros, la mayoría dice que desconoce, esto se debe a que en la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra no cuentan con este instrumento indispensable para la correcta organización de la misma.

4. ¿Cómo calificaría usted la implementación de un manual de funciones para la institución?

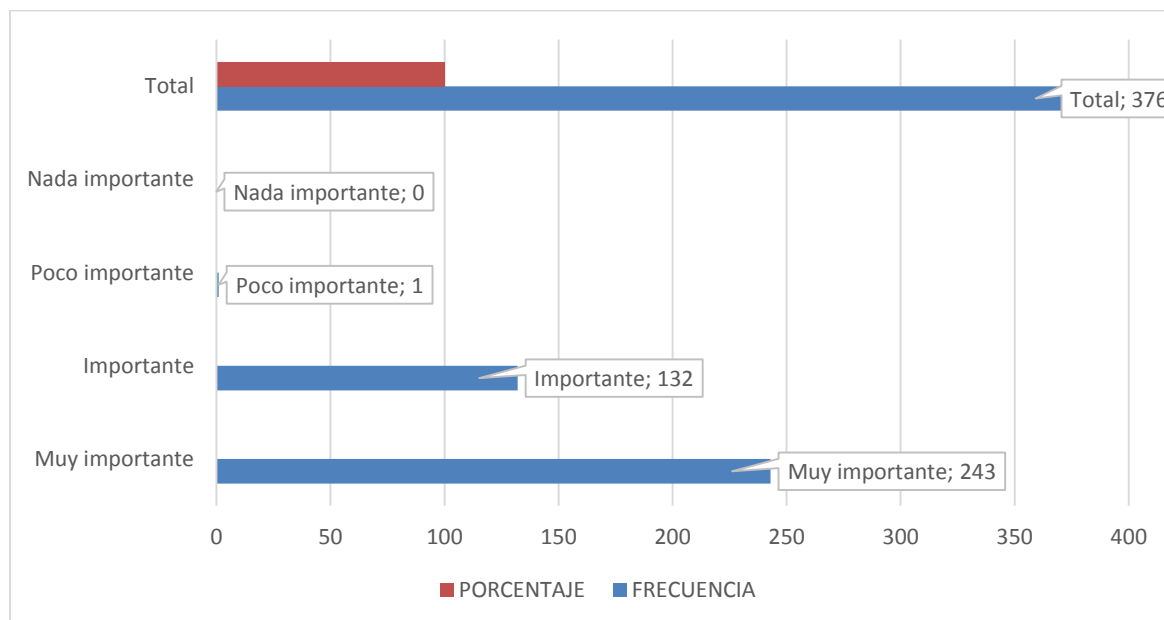
Tabla N° 5

Cómo calificaría Ud. la implementación de un Manual de funciones?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy importante	243	64.63
Importante	132	35.11
Poco importante	1	0.27
Nada importante	0	0
Total	376	100

Gráfico N° 4

Cómo calificaría Ud. la implementación de un Manual de funciones?



FUENTE: Ciudadanos de San Antonio de Ibarra
 REALIZACIÓN: Autor de la Investigación
 FECHA: Enero/2014

ANÁLISIS.- El 64% de los ciudadanos de San Antonio de Ibarra que fueron encuestados manifiestan que es muy importante la implementación del Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros, seguidos de un porcentaje que dice que es importante de 35%, lo cual motiva a continuar con el trabajo ya que es un instrumento que va a ser de mucha utilidad para la Junta parroquial de San Antonio de Ibarra.

5. ¿Considera usted que el personal que labora en la junta parroquial de San Antonio de Ibarra tiene bien definida sus tareas?

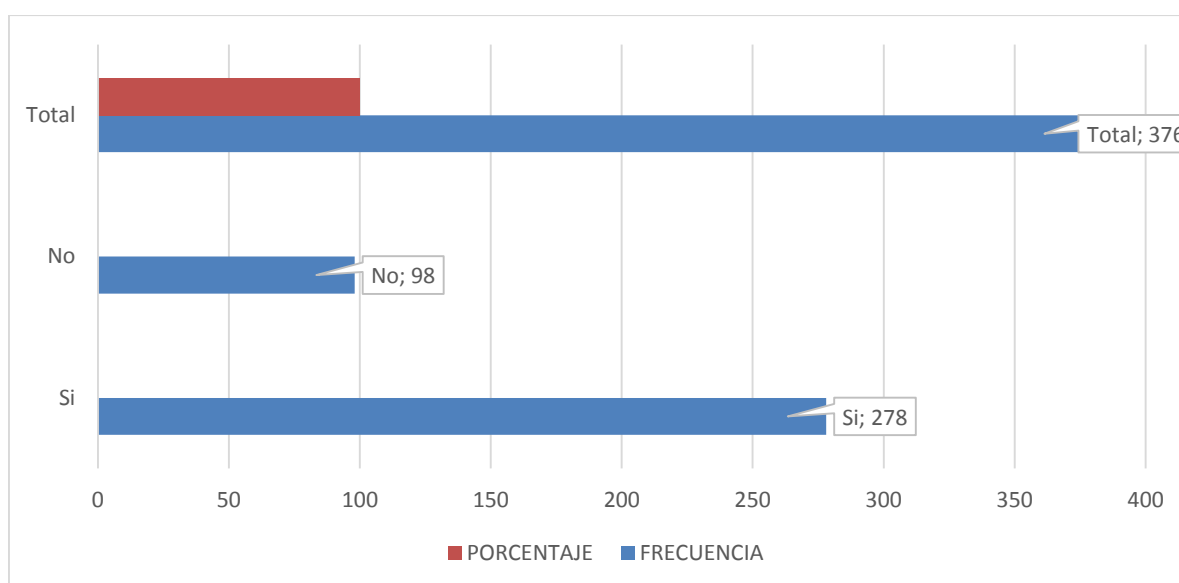
Tabla N° 6

El personal que labora en la Junta Parroquial tiene definida sus tareas?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	278	73.94
No	98	26.06
Total	376	100

Gráfico N° 5

El personal que labora en la Junta Parroquial tiene definida sus tareas?



FUENTE: Ciudadanos de San Antonio de Ibarra
 REALIZACIÓN: Autor de la Investigación
 FECHA: Enero/2014

ANÁLISIS.- Al preguntar a las encuestadas si el personal que labora en la Junta Parroquial tiene bien definidas sus tareas, el mayor porcentaje dice que si tienen definidas sus tareas, seguidas en menor porcentaje por quienes manifiestan que no las tienen definidas, esto se debe a que los ciudadanos de San Antonio de Ibarra desconocen de la existencia de un documento que norme esto y se limitan únicamente a realizar sus trámites.

6. ¿Considera usted qué debe capacitar al personal para un mejor desempeño en sus puestos?

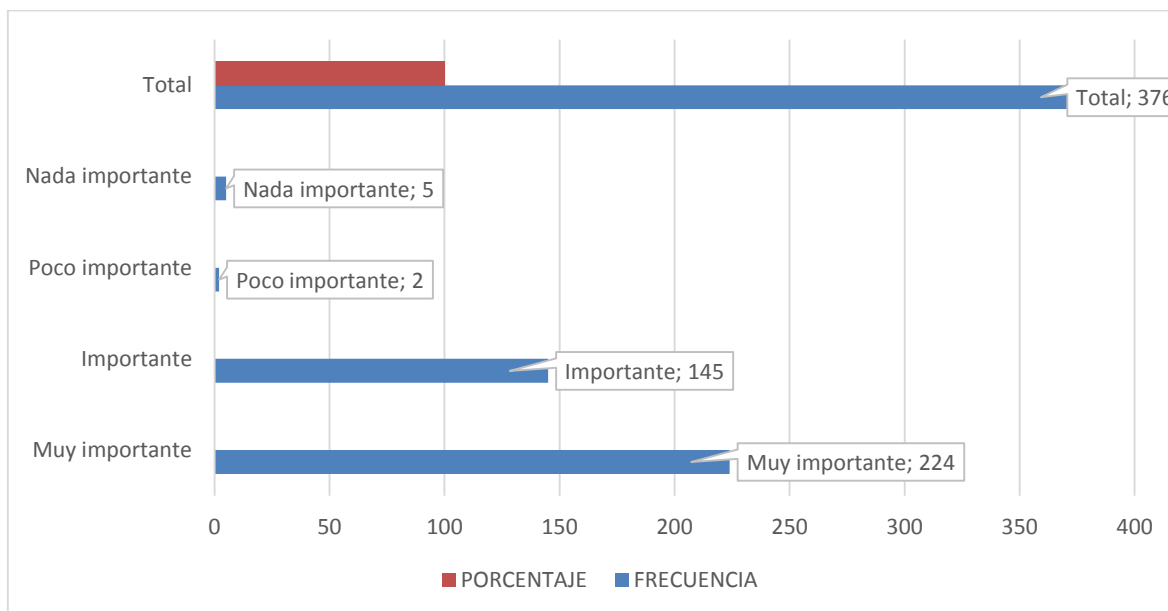
Tabla N° 7

Debe capacitar al personal para un mejor desempeño en sus puestos?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy importante	224	59.58
Importante	145	38.56
Poco importante	2	0.53
Nada importante	5	1.33
Total	376	100

Gráfico N° 6

Debe capacitar al personal para un mejor desempeño en sus puestos?



FUENTE: Ciudadanos de San Antonio de Ibarra

REALIZACIÓN: Autor de la Investigación

FECHA: Enero/2014

ANÁLISIS.- De la población encuestada la mayoría manifiesta que es muy importante capacitar al personal de la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra para que desempeñe sus actividades de una manera más eficiente y eficaz, seguido por un buen porcentaje de 38% que dice que esto es importante.

1.9.2. Encuesta aplicada a los funcionarios de la junta parroquial de San Antonio de Ibarra

1) ¿Realiza actividades que crea no corresponden a su cargo?

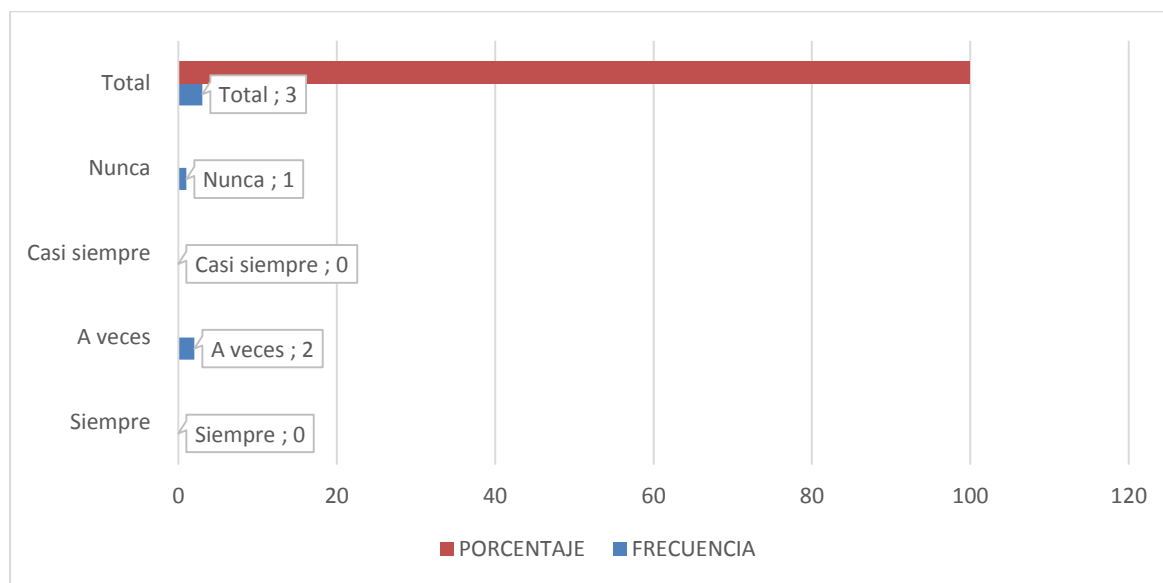
Tabla N° 8

Realiza actividades que crea no corresponden a su cargo?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0
A veces	2	66.67
Casi siempre	0	0
Nunca	1	33.33
Total	3	100

Gráfico N° 7

Realiza actividades que crea no corresponden a su cargo?



FUENTE: Personal de la Junta Parroquial de san Antonio

REALIZACIÓN: Autor de la Investigación

FECHA: Enero/2014

ANÁLISIS.- Según las encuestas realizadas a los trabajadores se puede determinar que la Junta Parroquial no cuenta con un instructivo adecuado en el cual se detalle las actividades y funciones que tienen que realizar para el desarrollo de sus tareas, además, existe un mínimo porcentaje que manifiesta que si tienen un documento en su área de trabajo, pero solo una persona manifestó que casi siempre le dan un instructivo en su desempeño que es la secretaria.

2) ¿Está usted satisfecho con la organización actual de la institución?

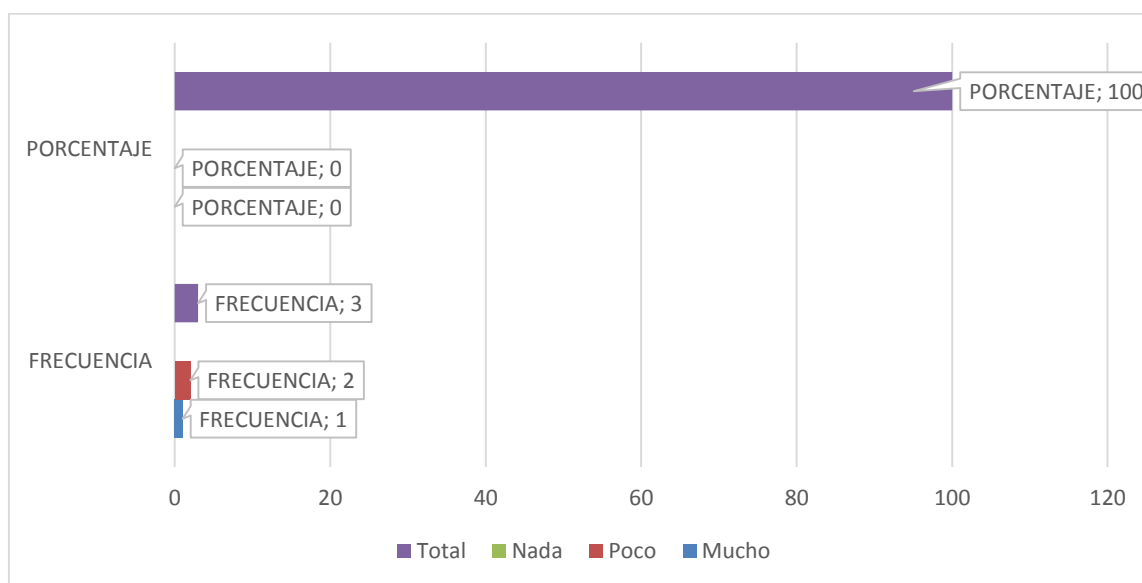
Tabla N° 9

Está usted satisfecho con la organización actual de la institución?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho	1	33.33
Poco	2	66.67
Nada	0	0
Total	3	100

Gráfico N° 8

Está usted satisfecho con la organización actual de la institución?



FUENTE: Personal de la Junta Parroquial de san Antonio
 REALIZACIÓN: Autor de la Investigación
 FECHA: Enero/2014

ANÁLISIS.- La mayoría de los encuestados manifestaron que están poco satisfechos con la organización actual de la Junta Parroquial ya que por lo general no tienen definido claramente sus funciones, al contrario de una sola persona que estaba satisfecho con la actual Organización.

3) ¿Cree usted que los puestos en los diferentes departamentos son ocupados acorde al perfil profesional del personal?

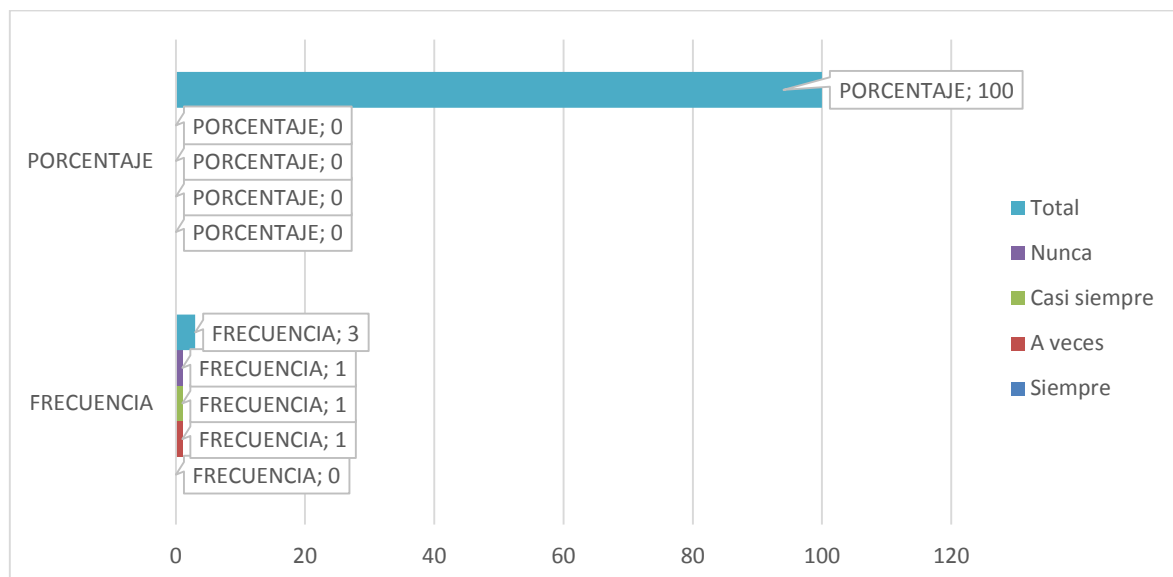
Tabla N° 10

Cree usted que los puestos en los diferentes departamentos son ocupados acorde al perfil profesional del personal?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0
A veces	1	33.33
Casi siempre	1	33.33
Nunca	1	33.33
Total	3	100

Gráfico N° 9

Cree usted que los puestos en los diferentes departamentos son ocupados acorde al perfil profesional del personal?



FUENTE: Personal de la Junta Parroquial de san Antonio
 REALIZACIÓN: Autor de la Investigación
 FECHA: Enero/2014

ANÁLISIS.- La mayoría de los encuestados manifestaron que al momento de su contratación en la Junta Parroquial sí se tomó en cuenta los conocimientos y experiencia en su área de trabajo, pero que se fue desvirtuando poco a poco sus funciones y experiencias específicas. Indicando su opinión diferente, pero manifestaron que se les ha dado la oportunidad de aprender en el trajín diario de las diferentes fusiones encomendadas.

4) ¿Cuenta el personal con la experiencia suficiente para desempeñar sus actividades dentro de la institución?

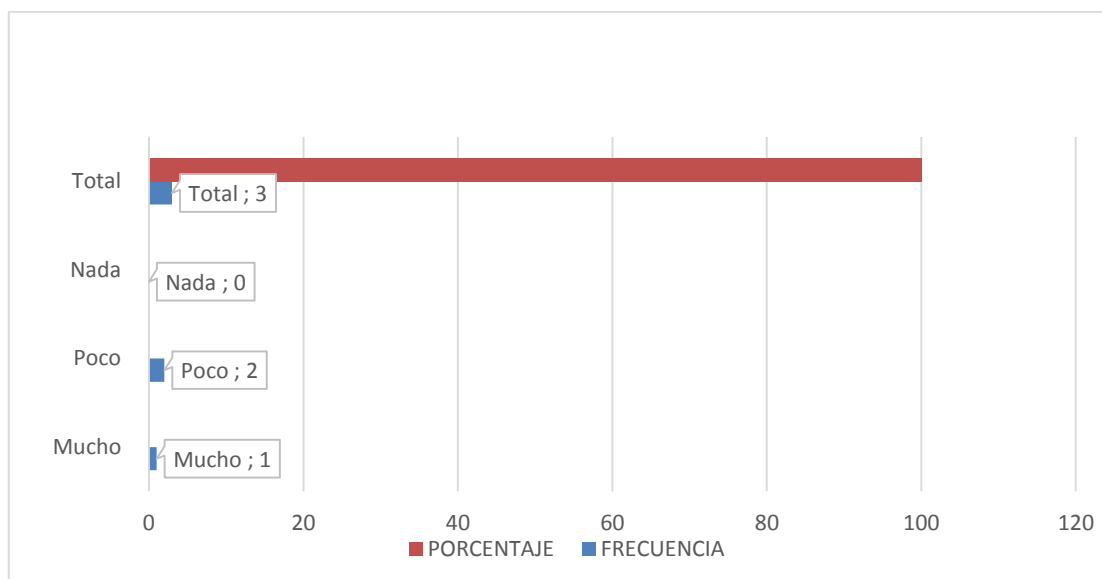
Tabla N° 11

Cuenta el personal con la experiencia suficiente para desempeñar sus actividades dentro de la institución?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho	1	33.33
Poco	2	66.67
Nada	0	0
Total	3	100

Gráfico N° 10

Cuenta el personal con la experiencia suficiente para desempeñar sus actividades dentro de la institución?



FUENTE: Personal de la Junta Parroquial de san Antonio
 REALIZACIÓN: Autor de la Investigación
 FECHA: Enero/2014

ANÁLISIS.- La mayoría de los encuestados manifestaron que su experiencia es mínima ya que sus fusiones no fueron especificadas por completo y que tiene que estar dispuestos a cambio de orden según el presidente de la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra, mientras que en la mayoría de preguntas la señorita secretaria responde positivamente.

5) ¿Considera usted que se puede realizar modificaciones en la organización para obtener una mayor coordinación en las actividades?

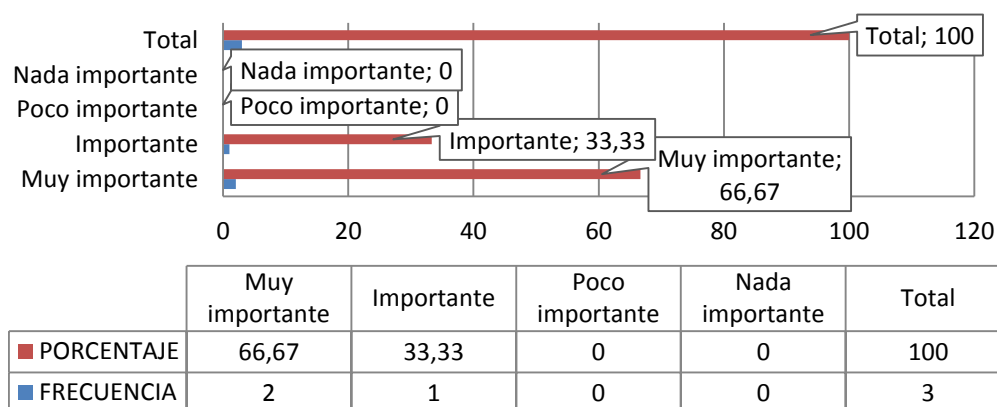
Tabla N° 12

Considera usted que se puede realizar modificaciones en la organización para obtener una mayor coordinación en las actividades?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy importante	2	66.67
Importante	1	33.33
Poco importante	0	0
Nada importante	0	0
Total	3	100

Gráfico N° 11

Considera usted que se puede realizar modificaciones en la organización para obtener una mayor coordinación en las actividades?



FUENTE: Personal de la Junta Parroquial de san Antonio
 REALIZACIÓN: Autor de la Investigación
 FECHA: Enero/2014

ANÁLISIS.- El 67% de los empleados “creen” que la Junta Parroquial considera importante las modificaciones de la organización administrativa y financiera, esto, indudablemente, se debe a que ellos no tienen los conocimientos sobre los aspectos técnicos y científicos de los procesos administrativos que se aplican en una Entidad como es una Junta Parroquial bien organizada. Sus criterios se relacionan con la eficiencia que ellos mismo imprimen a través de su experiencia.

6) ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos?

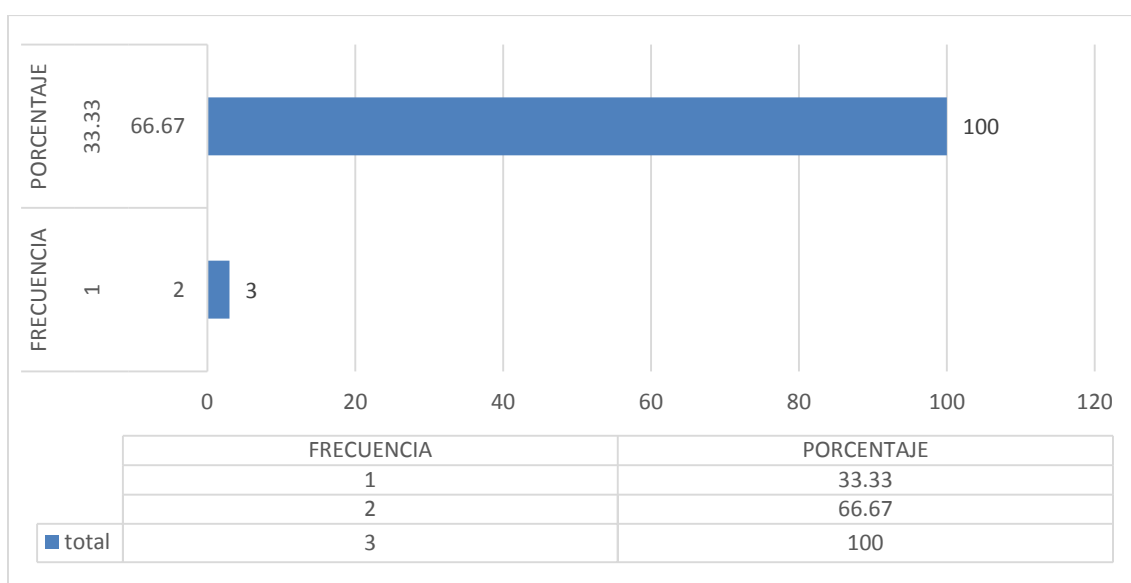
Tabla N° 13

Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	33.33
No	2	66.67
total	3	100

Gráfico N° 12

Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos?



FUENTE: Personal de la Junta Parroquial de san Antonio

REALIZACIÓN: Autor de la Investigación

FECHA: Enero/2014

ANÁLISIS.- En esta interpretación, el aspecto que es importante destacar es la ausencia de un contador “de planta”, pero, en lo posterior y con el incremento de clientes, la Junta Parroquial pretende hacer la respectiva contratación del mismo. En cuanto a la función de secretaria cumplen con todas las expectativas de la Junta Parroquial, haciendo las veces de contador.

7) ¿Considera usted que el actual organigrama estructural de la junta parroquial de San Antonio de Ibarra, responde a la realidad de la institución?

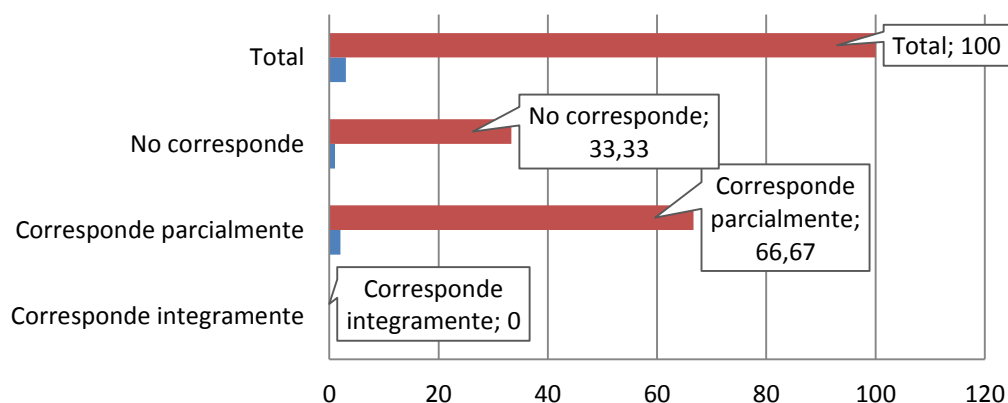
Tabla N° 14

Considera usted que el actual organigrama estructural de la junta parroquial de San Antonio de Ibarra, responde a la realidad de la institución?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Corresponde íntegramente	0	0
Corresponde parcialmente	2	66,67
No corresponde	1	33,33
Total	3	100

Gráfico N° 13

Considera usted que el actual organigrama estructural de la junta parroquial de San Antonio de Ibarra, responde a la realidad de la institución?



	Corresponde íntegramente	Corresponde parcialmente	No corresponde	Total
■ PORCENTAJE	0	66,67	33,33	100
■ FRECUENCIA	0	2	1	3

FUENTE: Personal de la Junta Parroquial de san Antonio

REALIZACIÓN: Autor de la Investigación

FECHA: Enero/2014

ANÁLISIS.- En este análisis, nótese que si se suma el 33% de criterios que apoyan la alternativa “NO CORRESPONDE”, al 67% de quienes aseguran que el Orgánico Funcional en la Junta Parroquial “CORRESPONDE PARCIALMENTE”, es decir que por iniciativa propia de cada funcionario se hace beneficioso para los objetivos institucionales de la Junta.

8) ¿Considera usted que el gobierno central cumple oportunamente con la entrega de recursos a la junta parroquial de San Antonio de Ibarra?

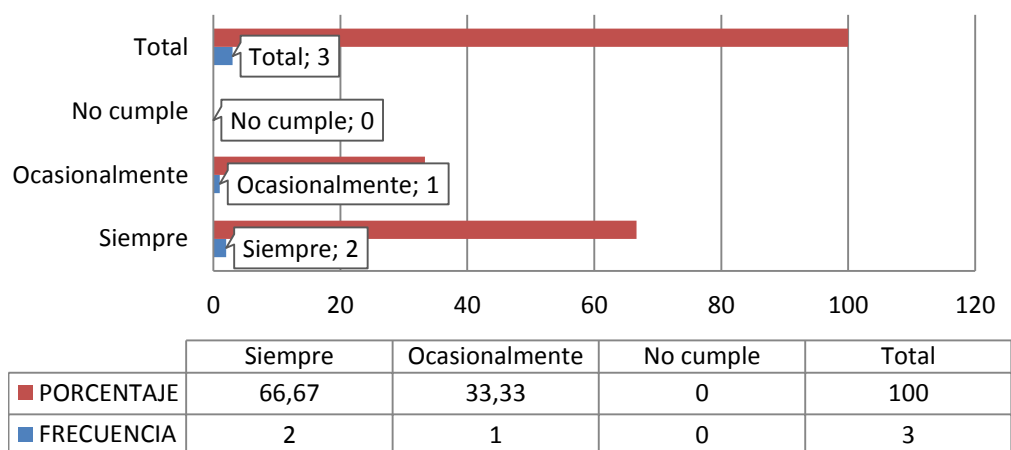
Tabla N° 15

Considera usted que el gobierno central cumple oportunamente con la entrega de recursos a la junta parroquial de San Antonio de Ibarra?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	66.67
Ocasionalmente	1	33.33
No cumple	0	0
Total	3	100

Gráfico N° 14

Considera usted que el gobierno central cumple oportunamente con la entrega de recursos a la junta parroquial de San Antonio de Ibarra?



FUENTE: Personal de la Junta Parroquial de san Antonio

REALIZACIÓN: Autor de la Investigación

FECHA: Enero/2014

ANÁLISIS.- Solamente uno de los encuestados, que equivale al 33.33% del total, considera que el gobierno central no entrega los recursos pertinentes a la fecha. Por otro lado, la mayoría, considera que sus esfuerzos y colaboración decidida con la Junta parroquial de San Antonio de Ibarra son bien reconocidos económicamente por el Gobierno Central.

9) ¿Conoce usted si la institución cuenta con un manual procedimientos administrativos y financieros?

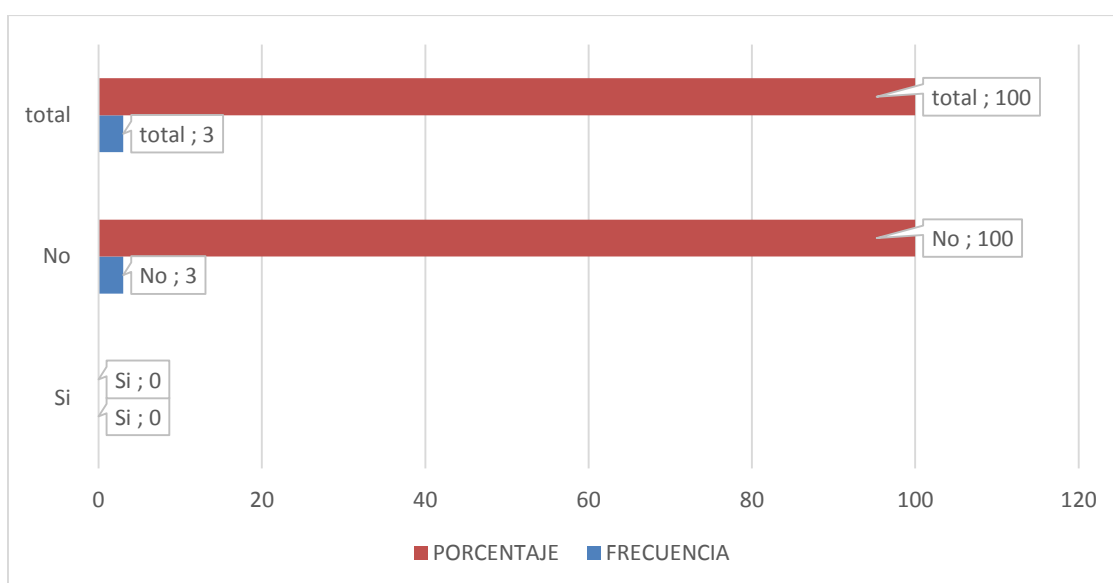
Tabla N° 16

Conoce usted si la institución cuenta con un manual procedimientos administrativos y financieros?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0
No	3	100
total	3	100

Gráfico N° 15

Conoce usted si la institución cuenta con un manual procedimientos administrativos y financieros?



FUENTE: Personal de la Junta Parroquial de san Antonio
 REALIZACIÓN: Autor de la Investigación
 FECHA: Enero/2014

ANÁLISIS.- Según el presente análisis se refiere al 100 % de los empleados que dijeron, no saber de la existencia de un manual de Procedimientos Administrativos y Financieros que ayude en el desempeño de sus funciones.

10) ¿Cree usted qué existe la voluntad política para la ejecución de un manual de procedimientos administrativos y financieros para la junta parroquial de San Antonio de Ibarra?

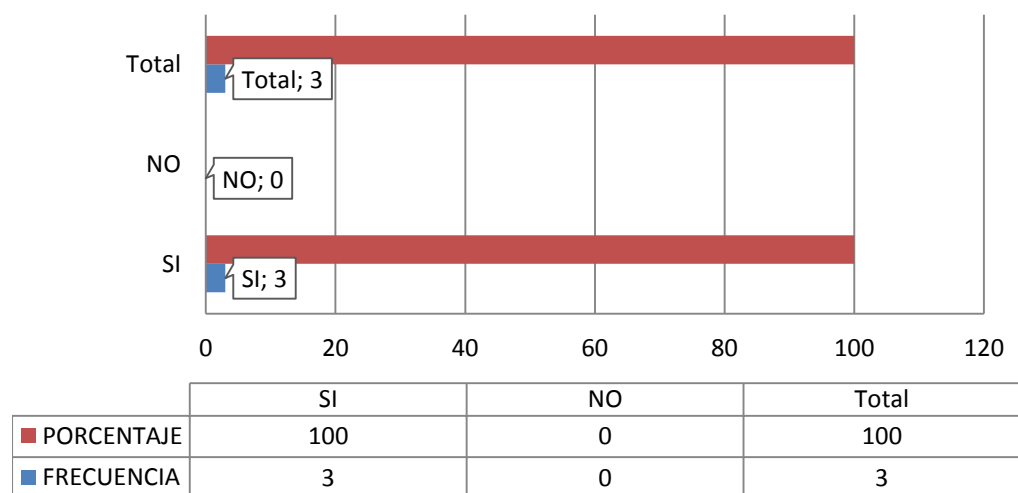
Tabla N° 17

Cree usted que existe la voluntad política para la ejecución de un manual de procedimientos administrativos y financieros para la junta parroquial de San Antonio de Ibarra?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	100
No	0	0
TOTALES	3	100

Gráfico N° 16

Cree usted que existe la voluntad política para la ejecución de un manual de procedimientos administrativos y financieros para la junta parroquial de San Antonio de Ibarra?



FUENTE: Personal de la Junta Parroquial de san Antonio

REALIZACIÓN: Autor de la Investigación

FECHA: Enero/2014

ANÁLISIS.- Este análisis es sumamente positivo, puesto que el 100% de los encuestados expresa categóricamente que el manual de procedimientos administrativos y financieros para la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra sería una especie de punto de partida para mejorar los niveles de calidad y competitividad, aunque en un análisis anterior habían manifestado algunos que no necesitaban capacitación. Hay que aclarar, por ello, que su apoyo al manual está relacionado con el mejoramiento de la imagen de la Junta Parroquial.

1.9.3. Entrevista al presidente de la junta parroquial de San Antonio de Ibarra para desarrollar el plan de trabajo de grado

Objetivo.- Conocer la opinión del Presidente de la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra y su Plan de Trabajo con respecto al desarrollo del Manual de Procedimientos Administrativos y Económicos de la junta parroquial de San Antonio de Ibarra

CUESTIONARIO GUÍA:

¿En qué aspectos la Parroquia ha alcanzado cierto grado de desarrollo que sirvan de sustento en la economía actual de San Antonio de Ibarra?

En el tema artesanal, Agrícola es la economía actual.

¿Cuáles son las Finalidades Administrativas, económicas, sociales y de servicio que tiene la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra?

Promover las Iniciativas, Colectivas, Económicas y Sociales.

¿Cuáles son los Recursos y Transacciones Contables de la Junta Parroquial?

Ministerio de Economía y Finanzas.

¿Hable sobre la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra y sus beneficios?

Comunas y Barrios son los beneficiarios.

¿Ha beneficiado turísticamente a San Antonio de Ibarra estar relacionada directamente con la ciudad de Ibarra?

No, pero es importante señalar que la Provincia de Imbabura es Turística.

¿En su cargo de Presidente de la Junta Parroquial, qué facilidades brindaría a empresas turísticas que hayan puesto sus ojos en San Antonio de Ibarra?

Con Espacio Público para fortalecer el tema económico de la parroquia.

¿La Junta parroquial tiene definido los niveles jerárquicos en los diferentes departamentos?

Sí, pero se pide tanto a Secretaría, Tesorero y bodeguero cumplan más funciones laborales para la Junta fuera de sus específicas.

¿La Junta parroquial de San Antonio de Ibarra tiene establecidos normas, reglamentos y procedimientos para el desempeño laboral de sus trabajadores?

El desarrollo labora se lo hace empíricamente.

¿Considera usted que existe una oportuna y adecuada comunicación entre todos quienes integran la Junta parroquial de San Antonio de Ibarra?

En toda institución existe alto y bajo, pero se ha logrado llegar siempre a un consenso para una mejor comunicación y desarrollo laboral.

¿Considera usted que la información contable es clara, objetiva y precisa?

Es clara, pero a futuro con presupuesto se piensa contratar a un Contador.

¿Cuántos trabajadores existe en la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra y si se encuentran asegurados?

Cuatro con mi persona y se encuentran asegurados por ley.

¿Existen documentos que sustenten los ingresos y egresos de efectivo?

Si, ya que se necesita tener un sustento para rendición de cuentas.

¿Brinda capacitación a sus trabajadores respecto al manejo y responsabilidades en las actividades que desarrolla en la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra?

Claro, cuando se amerite se lo hace a su debido tiempo.

¿Existe un control de inventarios de los bienes que posee la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra?

Todo verifico oportunamente y es controlado por el Tesorero y Secretaria.

1.10. Estructura de la Matriz FODA

En base a la información de la entrevista y encuestas podemos realizar la construcción y análisis de la matriz FODA de la JUNTA PARROQUIAL DE SAN ANTONIO DE IBARRA, CANTÓN IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> Utilización adecuada de los recursos con que cuenta la junta parroquial. Cuenta con personal comprometido y capacitado para el desempeño de sus funciones. Dentro de la Junta parroquial de San Antonio de Ibarra se respetan los niveles jerárquicos para el adecuado desempeño de sus funciones. Existen charlas con el personal para solucionar oportunamente los problemas que se presentan en el desempeño de sus funciones. Tienen un Control de inventarios. Adecuado cuidado en la documentación de la Junta parroquial de San Antonio de Ibarra. Estabilidad Laboral con la mayoría del personal. 	<ol style="list-style-type: none"> Capacidad para obtener créditos inmediatos con instituciones financieras y del estado. Existe personal abierto al cambio, donde se puede establecer los niveles jerárquicos detallando la autoridad y responsabilidad de todos los funcionarios. Se puede contar con personal confiable, si se incentiva al talento humano. Ayuda técnica y especializada por parte de los organismos estatales en cuanto a la optimización de recursos. Satisfacción de las necesidades de los clientes.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> No cuenta con un adecuado instructivo sobre las funciones del personal para el adecuado desempeño funcional. No existe capacitación continua en el área administrativa y financiera. Existe la duplicidad de funciones por no existir una adecuada estructura orgánica funcional. No cuentan con un adecuado sistema contable, por lo que su información contable financiera no es objetiva y precisa. 	<ol style="list-style-type: none"> Inexistencia de una atención ágil y oportuna a los clientes externos. Falta de mano de obra calificada, por existir inconformidad entre personal ya que no cuentan con políticas de motivación y buena relación laboral. Establecimiento de políticas económicas por parte del gobierno, que afecten de manera negativa a las Juntas parroquiales de Imbabura. Ausencia de las instituciones que promuevan el desarrollo de la Junta Parroquial de san Antonio de Ibarra.

1.11. Cruces estratégicos FA-FO-DO-DA

ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (FO)
<ol style="list-style-type: none"> 1. (F3-A2) Mejorar la relación laboral mediante la creación de políticas laborales salariales y de comunicación e integración del personal. 2. (F1-A3) Apoyar a los movimientos ciudadanos con vista a mejora parroquial para poder dar soluciones a problemas que puedan generar por políticas establecidas por el gobierno. 3. (F2-A4) Factibilidad en buen trato de los funcionarios de la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra para aprovechar la fidelidad de los clientes para poder seguir ganando prestigio como Junta parroquial. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. (F1-O1) Existe un manejo adecuado de recursos con que cuenta la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra, teniendo la posibilidad de solicitar apoyo y créditos para poder renovar su maquinaria en insumos de oficina entre otros, conforme a la última tecnología para optimizar de mejor manera su funcionalidad administrativa financiera. 2. (F4-O2) El personal está dispuesto a que se vigile las tareas realizadas en su jornada diaria para así poder mejorar el rendimiento de su trabajo y obtener mejores beneficios que serán reflejados en sus remuneraciones. 3. (F2-O3) Integración del personal a la solución de problemas tanto laborales como personales, lo que se genera un ambiente de trabajo confiable. 4. (F5-O4) Aprovechar los eventos tanto culturales como de capacitación realizada por instituciones públicas como privadas para la optimización de recursos de la Junta Parroquial y así optimizar la producción parroquial.
ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. (D2-O5) Estableciendo las funciones y líneas de autoridad el personal conocerá las responsabilidades que tiene en el cumplimiento de sus tareas y será más comprometido con la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra mejorando la segregación de funciones. 2. (D1-O3) Con la creación de un departamento de recursos humanos se podrá establecer políticas de motivación mediante la mejora de remuneración conforme al cargo que se ejerce o con entrega de algún presente ya que el personal es un elemento importante de toda entidad. 3. (D3-O2) Aprovechando la apertura que tiene el personal se debe crear un instructivo donde se detallen los procedimientos administrativos y financieros para tener una información objetiva y precisa de todas las actividades de la junta parroquial de San Antonio de Ibarra. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. (D4-A3) Al no contar con un adecuado sistema contable la información financiera no es la correcta en cuanto a la determinación y cálculo de los costos de gastos e inversión ya que estos puede ser subestimados o sobreestimados. 2. (D1-A2) Para la contratación del personal será conveniente que las funciones y recomendaciones sean detalladas en forma escrita para así evitar disconformidad y perder mano de obra calificada y confiable. 3. (D2-A1) La falta de capacitación al personal sobre sus respectivas áreas de trabajo para el buen desempeño de sus labores.

Autor: Jefferson Nicolalde Silva

Fuente: Investigación Directa

1.12. Identificación del problema diagnóstico

Una vez realizada la investigación mediante la aplicación de los instrumentos como son las encuestas dirigidas al personal y a los clientes de la Junta la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra, se pudo recolectar información importante. Esta fue tabulada y analizada para poder determinar el principal problema que tiene la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra, el cual es la inexistencia de un Manual en donde se especifique los procedimientos necesarios que apoyen al administrador para la toma oportuna de las decisiones, donde el problema es causado por:

Ausencia de capacitación al personal según su función laboral.

No se lleva un adecuado registro contable y cálculos de los costos de producción.

La falta de una organización adecuada en la cual se establezcan la autoridad y responsabilidades de cada uno de los que integran la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra.

No cuentan con un departamento de recursos humanos el cual se encargue de contratar al personal idóneo y que además capacite al nuevo personal.

La falta de políticas de apoyo comunitario para satisfacer las necesidades de los clientes.

No existe una adecuada segregación de funciones ya que se genera la duplicidad de funciones.

La falta de procedimientos administrativos y financieros impiden el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra ya que no se tiene un control adecuado de las actividades realizadas por el personal, desconociendo el nivel de eficiencia real de la Junta Parroquial.

Determinando que es de vital importancia diseñar un manual de procedimientos administrativos y financieros para lograr que a Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra tenga un control de cada área para así poder cumplir con los objetivos y metas que busca alcanzar la Junta Parroquial.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

La elaboración del marco teórico tiene la finalidad de ampliar los conocimientos en el área de administración, contabilidad general y de costos.

Como se conoce la investigación no puede existir sin la teoría ya que es una base o guía, por esta razón se recopilara información bibliográfica que servirá para la elaboración del presente capítulo.

Los conocimientos científicos ayudaran a la elaboración de la propuesta en donde se propone realizar un "Manual de procedimientos Administrativos y Financieros".

2.1. Manuales

<http://uproadmon.blogspot.com/2007/03/manuales-administrativos.html>, GRAHAM Kellog. Define a los manuales como: **"El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo"**.

Por ende los manuales son herramientas, técnicas o instrumentos de una organización para facilitar la comprensión de una manera didáctica todos y cada uno de los procedimientos de la organización, es decir que estos manuales dirigen y orientan a quien está consultando.

2.1.1. Objetivos del manual

OBJETIVOS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, entre otros. • Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones. • Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo. • Servir como medio de integración y orientación al nuevo personal, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales. • Proporcionar información básica para la planeación o implementación de reformas administrativas. • Permitir conocer el funcionamiento interno en lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. • Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema. • Establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente. • Facilitar las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación. • Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

Fuente:http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos/default3.asp

2.1.2. Características del manual

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_f.htm, nos dice: **(Estos manuales deben estar escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador. Deben estar elaborados mediante una metodología**

conocida que permita flexibilidad para su modificación y/o actualización mediante hojas intercambiables, de acuerdo con las políticas que emita la organización).

Los manuales de funciones, procesos y procedimientos deben contar una metodología para su fácil actualización y aplicación. El esquema de hojas intercambiables permite acondicionar las modificaciones sin alterar la totalidad del documento. Cuando el proceso de actualización se hace en forma automatizada, se debe dejar registrada la fecha, tipo de novedad, contenido y descripción del cambio, versión, el funcionario que lo aprobó, y el del que lo administra, entre otros aspectos.

Los manuales deben ser dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación. Las dependencias de la organización deben contar con mecanismos que garanticen su adecuada difusión. Los manuales deben cumplir con la función para la cual fueron creados; y se debe evaluar su aplicación, permitiendo así posibles cambios o ajustes. Cuando se evalúe su aplicabilidad se debe establecer el grado de efectividad de los manuales en las dependencias de la organización.

2.1.3. Ventajas del uso de los manuales

- Auxilian en el adiestramiento y capacitación del personal.
- Describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa.
- Indican las interrelaciones con otras áreas de trabajo.
- Permiten que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.
- Proporcionan la descripción de cada una de sus funciones al personal.
- Proporcionan una visión integral de la empresa al personal.

- Se establecen como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.

2.1.4. Limitación de los manuales

- Constituyen una herramienta, pero no la solución para todos los problemas administrativos que se puedan presentar.
- Si no se actualizan permanentemente, pierden vigencia con rapidez.
- Incluyen solo los aspectos formales de la organización dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia para la vida de la misma es notoria.
- Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos los integrantes.
- Algunas consideran que son demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.

2.1.5. Contenido de los manuales

- Identificación:
 - Logotipo de la organización.
 - Nombre oficial de la organización.
 - Denominación y extensión.

De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.

- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Índice o Contenido.
- Introducción.
 - Objetivo del manual.

- Alcance
- Guía de uso del manual.
- Revisiones y Recomendaciones.
- Antecedentes Históricos.
- Filosofía organizacional
- Organigrama General o Específico.
 - Interpretación de la estructura orgánica.
- Sistemas de organización (lineal, funcional.)
- Tipo de departamentalización (geográfica, por producto).
- Amplitud de la descentralización y centralización.
- Relación entre el personal con autoridad de línea y asesoría.
- Base legal (en caso de organismo público).
- Políticas o Normas.
- Descripción de puestos del área correspondiente.
- Glosario.
- Anexos.
- Índice o Contenido.
- Introducción
 - Objetivos del manual.
 - Alcance.
 - Guía de uso del manual.
 - Revisiones y Recomendaciones.
- Organigrama.
 - Interpretación de la estructura orgánica.
- Estructura procedimental.
 - Descripción narrativa de los procedimientos.
 - Órganos que intervienen.
 - Tiempo de ejecución.

- Documentos involucrados.
- La fecha en que se termine o corrija, se emita y quede vigente.
- Número de página.
- Nombre de las personas que intervinieron en la elaboración del manual.
- Gráficas.
 - Diagramas de flujo.
- Formas.
 - Empleadas (por lo general planeadas y rediseñadas).
 - Instructivos de las formas empleadas.
- Glosario
- La representación simbólica y gráfica de la secuencia lógica que se sigue en un conjunto de actividades, documentos, archivos y puesto de trabajo que intervienen en un procedimiento detallado.
- Sistematiza las actividades, documentos, archivos, unidades de trabajo, tipo de decisión a seguir.
- Genera coordinación de las áreas responsables y evita duplicidad de esfuerzos.
 - ✓ Uniforma y controla el cumplimiento de las actividades.
 - ✓ Fomenta la comunicación formal, lo que evita la fuga de responsabilidades.
 - ✓ Evita consulta de los colaboradores a los jefes.
 - ✓ Elimina o reduce el atraso de actividades.
 - ✓ Equilibra el grado de autoridad y responsabilidad.
 - ✓ Elimina o reduce conflictos interpersonales.
 - ✓ Mayor rapidez en la toma de decisiones.
 - ✓ Ayudan a la inducción al puesto y capacitación.

2.1.6. Pasos para la elaboración de los manuales

SOACHA Mecí, páginas 18, Cundinamarca, 2009 Guía para la elaboración de los Manuales de Procesos dice:

I. OBJETIVO DE LA GUÍA

Ampliar los conocimientos técnicos de los servidores públicos para la elaboración y actualización de manuales de procedimientos de las dependencias, organismos auxiliares y fideicomisos de la administración pública estatal, mediante el establecimiento y divulgación de la metodología básica para la integración de estos instrumentos administrativos.

II. GENERALIDADES

II.I Los procedimientos administrativos

Las dependencias y organismos auxiliares de la Administración Pública cuentan con diversos procedimientos para la ejecución de las funciones que tienen encomendadas, así como para la obtención de los resultados establecidos en los programas operativos de trabajo.

II.I.I Definición

El procedimiento administrativo es un plan o método de trabajo que establece una sucesión cronológica de operaciones relacionadas entre sí, que tienen como propósito la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación para la obtención de un resultado concreto.

El procedimiento determina, de manera específica y detallada, el cómo se realizan las actividades de transformación de insumos en productos. En consecuencia, en el procedimiento se deben identificar las personas, tareas, recursos y flujos de información que se emplean en el desarrollo del trabajo administrativo.

II.II Los procedimientos administrativos con orientación a sistemas de gestión de calidad.

Los procedimientos administrativos tienen una importancia fundamental para las dependencias, organismos auxiliares y fideicomisos de la administración pública, toda vez que por medio de ellos se suministran los bienes y servicios que demanda la población, y se da cumplimiento a las disposiciones legales vigentes.

En este sentido, las unidades administrativas que conforman el Poder Ejecutivo tienen la responsabilidad de proveer bienes y servicios de calidad; es decir, que reúnan las condiciones o requisitos que exige la sociedad.

Para cumplir con esta responsabilidad es necesario adoptar los principios de gestión de calidad en el diseño y desarrollo de los procedimientos administrativos. Estos principios son:

- a. Enfoque al cliente: las dependencias, organismos auxiliares y fideicomisos deben captar y comprender las necesidades y expectativas de sus usuarios para satisfacer sus demandas.
- b. Liderazgo: La dirección debe orientar a la organización al logro de sus objetivos con altos niveles de calidad.
- c. Participación del personal: Se requiere del involucramiento y compromiso del personal en todos los niveles de la organización.
- d. Enfoque basado en procesos: La organización debe estructurarse mediante procesos, a fin de mejorar el uso de los recursos y generar resultados de valor para los usuarios.
- e. Enfoque de sistema para la gestión: Implica entender las relaciones de los procesos como un sistema en el que se identifican insumos, transformación y resultados.
- f. Mejora continua: La organización debe en todo momento revisar y mejorar sus procesos para elaborar el desempeño de la organización.
- g. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Implica el análisis de información documentada para la adecuada toma de decisiones.

- h. Relaciones mutuamente beneficiosas para el proveedor: Las relaciones interdependientes entre la organización y sus proveedores deben considerarse mutuamente provechosas, para ampliar la capacidad de ambos en relación a la creación de valor.

II.III Procedimientos documentados (Manual de Procedimientos)

Las unidades administrativas deben documentar sus procedimientos; es decir, establece por escrito, implementarlos y mejorarlos. Los procedimientos documentados se agrupan en una carpeta llamada Manual de Procedimientos, en la cual se constituye en un documento independiente del manual de calidad, pero complementario. Mientras que el manual de calidad describe el sistema de gestión de calidad de la organización, el Manual de Procedimientos considera la descripción de las actividades y métodos de trabajo como parte del sistema.

Para documentar los procedimientos es necesario cumplir con los aspectos siguientes:

- a. Que se justifiquen;
- b. Que tengan antecedentes históricos consolidados;
- c. Que tengan alcances y límites precisos;
- d. Que contribuyan al desarrollo de un proceso;
- e. Que existan responsables de su ejecución; y
- f. Que identifiquen registros para obtener evidencias de su cumplimiento.

II.III.I Ventajas de contar con procedimientos documentados

Los procedimientos documentados y agrupados en el manual permiten:

- Disminuir la improvisación y los errores;
- Contribuir a precisar las funciones y responsabilidades de los miembros de la organización;
- Dar una visión global y sistemática del trabajo administrativo de los servicios públicos;
- Ser documentos de consulta;

- Vincular la realidad con los procesos documentos;
- Emprender acciones de mejora.

III. COMPONENTES PRINCIPALES DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El contenido de los manuales de procedimientos es diferente en cada organización; varía según su ámbito de aplicación y su alcance. No obstante, se recomienda adoptar, en su caso, el modelo siguiente:

- Presentación
- Objetivo General
- Identificación e integración de procesos Relación de procesos y procedimientos
Descripción de los procedimientos
- Nombre del procedimiento
- Objetivo
- Alcance
- Referencia
- Responsabilidades
- Definiciones
- Insumos
- Resultados
- Interacción con otros procedimientos
- Políticas
- Desarrollo
- Diagramación
- Medición
- Formatos e instructivos

- Simbología
- Registro de ediciones
- Distribución
- Validación

III.I Presentación

Deberá contener una explicación de los que el documento, cuáles son sus propósitos y a quienes se dirigen, así como su ámbito de aplicación. Por lo general, la presentación no deberá exceder de dos cuartillas y su redacción deberá ser clara y sencilla.

Es conveniente que se resalte la importancia del manual, a través de un mensaje de la autoridad de mayor rango de la institución, así como hacer notar el papel que debe desempeñar los servidores públicos en la aplicación del mismo, ya que sin su participación todos los esfuerzos de mejoramiento administrativo no tendrán los resultados deseados.

III.II Objetivo general

Se deberá establecer el propósito que se desea alcanzar y los medios o acciones para lograrlo; es decir, qué se pretende lograr con la integración y aplicación del manual de procedimientos.

Para la redacción del objetivo general se recomienda lo siguiente:

Iniciar la descripción del objetivo general con un verbo en infinitivo que implique, inherentemente, alguna medición, por ejemplo: incrementar, reducir, disminuir, aumentar, mejorar, mantener, ampliar, abatir, entre otros.

Especificar con claridad qué se pretende con la integración del manual de procedimientos, así como las acciones que se llevarán a cabo para lograr el resultado esperado.

Ejemplo:

OBJETIVO GENERAL

Incrementar la calidad, eficiencia y eficacia de los trámites y servicios que proporciona la Dirección General del Registro Civil mediante la formalización y estandarización de los métodos y procedimientos de trabajo.

III.III Identificación e interacción de procesos

De conformidad con el principio de que la organización tenga un enfoque basado en procesos, en este apartado se representarán de manera gráfica y en forma general, los procesos clave identificados que formarán parte del manual, así como las interacciones o relaciones de interdependencia que existen entre cada uno de ellos.

Para este propósito se debe precisar qué es un proceso, cómo se identifica y cómo se representan sus interacciones en un mapa de procesos de alto nivel.

Identificación de procesos: Para la identificación de procesos es necesario determinar la actividad por la que inician, la cual generalmente es una solicitud o demanda (estado inicial del proceso), así como el resultado de valor para el usuario interno o externo, que puede ser un bien, servicio, información o documentos (estado final del proceso).

Cuando el resultado de valor lo recibe el usuario externo de la dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso, se identifican procesos sustantivos; y cuando el resultado de valor lo recibe un usuario interno se hace referencia a procesos adjetivos.

Una vez determinados los estados inicial y final del proceso se debe definir el nombre de éste, el cual debe tomar en cuenta el trabajo que se realiza desde el principio hasta el fin.

2.1.7. Tipo de manuales

Enrique Benjamín Franklin F., año 2009, Organización de empresas, tercera edición, editorial McGraw-Hill, pág. 173, 174, 245, 246; clasifica en tipo de manuales de la siguiente manera:

- **POR SU NATURALEZA:**

- ✓ "MICRO ADMINISTRATIVO.- Son los manuales que corresponden a una sola organización. Pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica".
- ✓ "MACRO ADMINISTRATIVOS.- Son los documentos que contienen información de más de una organización".
- ✓ "MESO ADMINISTRATIVOS.- Incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o rama específica. El termino meso administrativo se usa normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.

- **POR SU CONTENIDO:**

- ✓ "DE ORGANIZACIÓN.- Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura, organigrama, misión y funciones organizacionales.
- ✓ Cuando corresponden a un área específica incluyen la descripción de puestos, de manera opcional, pueden presentar el directorio de la organización".
- ✓ "DE PROCEDIMIENTOS.- Constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para realizar una función, actividad o tarea específica en una organización.

- ✓ Todo procedimiento incluye la determinación de tiempos en ejecución y el uso de los recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente. La descripción de los procedimientos permite entender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad”.
- ✓ “DE CALIDAD.- Son documentos que describen y consignan los elementos del sistema de calidad, el cual incluye información sobre el alcance, políticas, objetivos generales, estructura, responsabilidades, normas aplicables (con sus referencias), definiciones, lista de distribución y codificación de procedimientos”.
- ✓ “DE HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN.- Estos manuales son documentos que refieren la historia de una organización, es decir, su creación, crecimiento, logros, evolución, situación y composición. Este tipo de conocimientos proporciona al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación laboral. Además sirve como mecanismo de enlace y contacto con otras organizaciones, autoridades, proveedores, clientes y usuarios”.
- ✓ “DE POLÍTICAS.- También denominados de normas, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización”.
- ✓ “DE CONTENIDO MÚLTIPLE.- Estos manuales concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización. El objeto de agruparla en un solo documento obedecería básicamente a las razones siguientes:
 - Que se considere más accesible para su consulta.
 - Que resulte más viable económicamente
 - Que técnicamente se estime necesario integrar más de un tipo de información.

- Que sea una instrucción específica del nivel directivo”.

- ✓ “DE PUESTOS.- Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación y las relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización”.

- ✓ “DE TÉCNICAS.- Este documento detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones”.

- ✓ “DE VENTAS.- Es un resumen de información específica para apoyar la función de ventas, por ejemplo:
 - Definición de estrategias.
 - Descripción de productos y/o servicios.
 - Mecanismos para llevarla a cabo.
 - Políticas de funcionamiento.
 - Estructura del equipo de trabajo.
 - Análisis ambiental.
 - División territorial.
 - Medición del trabajo”.

- ✓ “DE PRODUCCIÓN.- Elemento de soporte que dirige y coordina procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación”.

- ✓ “DE FINANZAS.- Manuales que respaldan el manejo y la distribución de los recursos económicos en todos los niveles de una organización, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, resguardo y control”.

- ✓ “DE PERSONAL.- Identificados también como manuales de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo, básicamente incluyen información sobre:
 - Condiciones de trabajo
 - Organización y control de personal

Lineamientos para:

- El análisis y valuación de puestos.
 - Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.
 - Capacitación y desarrollo
 - Higiene y seguridad
 - Prestaciones”.
- ✓ “DE OPERACIÓN.- Estos manuales se utilizan para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico”.
 - ✓ “DE SISTEMAS.- Instrumento de apoyo que permite el funcionamiento óptimo de sistemas de información, administrativos, informáticos, entre otros, de una organización”.

• **POR SU ÁMBITO:**

- ✓ “GENERALES.- Son documentos que contienen información global de una organización según su estructura, funcionamiento y personal. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, mientras que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel departamento u oficina”.

- ✓ “ESPECÍFICOS.- Estos manuales concentran información de un área o unidad administrativa en particular y en general, por convención, incluyen la descripción de puestos. Este documento contiene información detallada de los manuales de organización, procedimientos y calidad, que son los de uso más generalizado en las organizaciones, por lo cual sirve como base para preparar toda clase de manuales administrativos”.

2.2. Procedimientos

2.2.1. Concepto

BENJAMÍN Enrique Franklin F., año 2009, Organización de empresas, tercera edición, editorial McGraw-Hill, pág. 257; dice: *“Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, para lo cual se anota el número de operación, el nombre de la áreas responsables de llevarlas a cabo y, en la descripción, explicar en qué consiste, cómo, dónde y con qué se llevan a cabo”*.

Cuando la descripción del procedimiento es general y comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación; si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa que tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación.

2.2.2. Estructura del manual de procedimientos

Enrique Benjamín Franklin F., año 2009, Organización de empresas, tercera edición, editorial McGraw-Hill, pág. 253,254; dice: *“Estos deben tener una estructura definida a fin de poder ser evaluados o consultados por todos aquellos que tengan injerencia desde un nivel micro (Empleado) hasta los niveles de evaluación macro*

(Directivos) de una manera uniforme y consistente a fin de evitar confusiones en cuanto su interpretación”.

Un Manual de Métodos y Procedimientos debe contener de manera capitular lo siguiente:

- 1.- Nombre del Puesto
- 2.- Referencia organizacional
- 3.- Listado de Métodos y/o Procedimientos
- 4.- Marco Jurídico
- 5.- Objetivos
- 6.- Políticas y Normas
- 7.- Investigación Básica para documentar Métodos y Procedimientos
 - 7.1.- Recopilación de Información
 - 7.2.- Integración de la Información
 - 7.3.- Análisis de la Información
- 8.- Descripción de los Métodos y Procedimientos
- 9.- Diagramación.
- 10.- Formas e Instructivos
- 11.- Información General
- 12.- Glosario de Términos

* NOTA: EL PUNTO 7 ES METODOLÓGICO, NO FORMA PARTE DEL MANUAL DE MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS PERO ES LA REFERENCIA PRINCIPAL DE RESPALDO PARA LA GENERACIÓN DE LOS MISMOS.

2.2.3. Ventajas y desventajas del manual de procedimientos

Evidentemente, los manuales de procedimientos presentan varias ventajas como también desventajas, entre las cuales se puede citar las siguientes:

VENTAJAS:

- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Asegura que todos los involucrados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Facilita el estudio de los problemas de organización.
- Sistematiza la iniciación y aprobación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Sirve como una guía eficaz para la preparación y clasificación del personal clave.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- Evita la duplicidad de funciones.
- Pone en claro el grado de autoridad de los diversos niveles.
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.
- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, entre otros. .
- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.

DESVANTAJAS:

Entre los inconvenientes que presentar los manuales se encuentran los siguientes:

- Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Muchas microempresas consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia son notorias para la misma.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
- Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
- Cuando su nivel de elaboración es deficiente, causan serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producción y actualización puede ser alto.

2.2.4. Importancia del manual de procedimientos

<http://rissolutions.com/importancia-de-los-manuales-de-procedimientos-en-la-gestion-administrativa/> dice: **“Toda actividad encomendada a una persona o a un grupo de ellas, tiene implícitos procedimientos que se realizan para poder cumplir con objetivos diversos dentro de una organización. De no llevarse a cabo procedimientos las tareas no se cumplirían”.**

Los Manuales de Procedimientos dentro de la institución o empresa es una función de los directores, gerentes y demás personas con autoridad para la toma de decisiones, conducentes a mantener bien informados a los colaboradores sobre la forma de realizar las tareas de su competencia y evitar así, confusiones a la hora de llevar a cabo sus funciones, pero sirven, a la vez, como un instrumento de rendición de cuenta acerca de qué, cómo, cuándo y dónde se ejecutan las labores que son responsabilidad de cada funcionario.

2.3. Procedimientos administrativos

<http://definicion.de/procedimiento/>, dice: *“Un procedimiento administrativo, por su parte, se compone de diversas etapas cuyo objetivo es emitir, al final del proceso, un acto administrativo. La administración pública los establece para garantizar a los ciudadanos que las medidas tomadas por el gobierno serán coherentes entre sí, y que estarán siempre documentadas”*.

Las personas tienen derecho a conocer dicha información, de manera que nunca sean sorprendidas por medidas que atenten contra su seguridad o integridad.

2.3.1. La administración

Harold Koontz., Heinz Weihrich., Mark Cannice., año 2012, Administración, Una Perspectiva Global y Empresarial, 14ª edición, editorial McGraw-Hill, pág. 4; dice: *“Es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. Esta definición básica necesita aplicarse:*

- 1) Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
- 2) La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
- 3) También se adjudica los gerentes de todos los niveles organizacionales.
- 4) La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado.
- 5) La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, la suma de los dos para lograr la eficacia”.

Entonces “La administración es el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para cumplir los objetivos organizacionales. Los buenos administradores llevan a cabo estas

funciones de forma eficaz y eficiente. Donde eficaz significa alcanzar las metas organizacionales. Ser eficiente significa alcanzar las metas en el menor tiempo y con menos de recursos.”

2.3.2. La empresa

Para que exista administración, debe existir la empresa que es un organismo productivo y de servicio, constituida por aspectos legales y prácticos y que con la acertada y eficiente utilización de los recursos se logra llevar a cabo los objetivos y las metas. La estructura de una empresa dependerá de la estructura del trabajo, del tipo de actividad, en definitiva de los factores internos y externos del entorno institucional.

Sarmiento Rubén (2010), Contabilidad de Costos, 2ª edición, impresos Andinos S.A., pág. 1, manifiesta que la empresa: **“es una entidad u organización que se establece en un lugar determinado; con el propósito de desarrollar actividades relacionadas con la producción y comercialización de bienes y/o servicios en general, para satisfacer diversas necesidades de la sociedad”**.

2.3.3. Funciones administrativas

Las funciones administrativas son conocidas también como el proceso administrativo, que son mecanismos fundamentales dentro de un ente organizado.

2.3.4. Elementos del proceso administrativo

Ricky W. Griffin. (2011), Administración, décima edición, editorial Cengage Learning, México, D.F, Pág. 7, 8,9; la define:

- **PLANIFICACIÓN.**- Es la fase inicial del proceso administrativo, sin planificación no existe ejecución inteligente, ni el aprovechamiento racional de los recursos. Por tanto

planificación es la selección de objetivos y metas coherentes y de los medios necesarios para su ejecución.

- **ORGANIZACIÓN.-** Es la estructuración técnica de las relaciones existentes entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social procurando en lo posible la máxima eficiencia en la realización de los planes y objetivos señalados, la organización constituye un factor importante en cuanto a establecer el cómo se está operando una organización a través de los niveles de jerarquía, especialización, responsabilidades básicamente.
- **DIRECCIÓN.-** Es el proceso mediante el cual personas responsable dentro de un organismo combinan recursos con que dispone para la ejecución de objetivos planeados. La dirección en cuanto a un ente organizado lo conforman esencialmente el recurso humano, independientemente de la jerarquía o dominación que este ocupa, a su haber, accionistas, gerentes, directores y jefes departamentales, especialistas, profesionales, técnicos y operativos.
- **SUPERVISIÓN.-** Constituye una función de dirección ejercida en el nivel operacional de la empresa, Este término se utiliza comúnmente para designar la actividad de dirección inmediata de las actividades de los subalternos, en parte como asistencia en la ejecución, en este sentido la supervisión puede hacerse en todos los niveles de la empresa, siempre y cuando exista un seguimiento más cercano del superior sobre el trabajo de sus subalternos.

Las características de la supervisión son:

- a) Dirigir el trabajo del personal administrativo, es decir, en el nivel operacional de la empresa.
- b) Tiene autoridad limitada.
- c) Conocimiento total de lo que va a supervisar.

- **CONTROL.-** Es el proceso que permite la obtención de resultados basados y actuales en relación a los esperados, ya sea parcial o totalmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes. El control es sinónimo de supervisión por lo que deberá analizar las diversas actividades que se desarrollan en la empresa hasta lograr la consecución de los programas.
- Considerando también como elementos de menor jerarquía a la previsión, integración, coordinación y evaluación.
- **PREVISIÓN.-** “Es el elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, revelada por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa. (Agustín Reyes Ponce).”
- **INTEGRACIÓN.-** Es conseguir y unir los recursos materiales y humanos que la empresa necesita para su funcionamiento.
- **COORDINACIÓN.-** Es el proceso integrador por medio del cual se ajustan las partes entre ellas, de suerte que funcionen armónicamente y sin fricciones o duplicaciones y dando cada sector o individuo su máxima contribución a ese todo, a fin de satisfacer los objetivos sociales de la empresa en particular.”
- **EVALUACIÓN.-** Es medir todos y cada uno de los resultados obtenidos en la ejecución de los objetivos de la empresa.

2.3.5. Ventajas del proceso administrativo

- Proporciona fundamentos para el estudio de la administración promoviendo el entendimiento de lo que es la administración.
- Se ofrece un marco de trabajo conceptual.

- Se obtiene flexibilidad, si bien es aplicable a una variedad de situaciones, se da al usuario el margen necesario para adaptarlo a un conjunto particular de situaciones.
- Se estimula el desarrollo de una filosofía determinada de la administración, cada una de las fases de su aplicación requiere servirse de valores, convicciones del gerente y el entendimiento de los objetivos, recursos en torno del cual opera.
- Se reconoce flexibilidad, arte de la administración y se fomenta la mejor manera de utilizarlo en una forma práctica.
- Los principios de la administración están derivados, refinados y aplicados sirviendo como directrices necesarias para una útil investigación administrativa.
- Proporciona una genuina ayuda a los practicantes de la administración.
- El patrón del proceso hace que el gerente analice y entienda el problema para llegar a determinar los objetivos y los medios para alcanzarlos.

2.3.6. Estructura orgánica funcional

Es la representación gráfica que evidencia la estructura orgánica interna de una entidad, descubriendo posiciones de patrones de responsabilidad, autoridad, especialización, comunicación y flujo del trabajo.

Las organizaciones estructurales son dibujos geométricos que pueden representarse por medio de diversas figuras. Cada figura implica la especialidad de la unidad y que esta entrelazada por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autorización y responsabilidad. Además nos revelan las siguientes justificaciones:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.

- Los canales formales de la comunicación.
- La naturaleza lineal o el asesoramiento.
- Los jefes de cada grupo de empleados o trabajadores.
- Las relaciones que existen entre los diferentes puestos del organismo en cada departamento o unidad del mismo.

1. Niveles de organización

Una estructura organizacional de toda empresa considera los siguientes niveles:

- NIVEL DIRECTIVO.- Constituye la más alta jerarquía de autoridad, órgano normativo, deliberante y fiscalizador.
- NIVEL EJECUTIVO.- Es el grado de jerarquía más alto de la administración de una empresa, el cual está representado por el gerente o administrador general.
- NIVEL DE CONTROL.- Permite la organización de todos los recursos de la empresa a través de mecanismos rígidos de control.
- NIVEL DE APOYO.- Es el responsable de la eficiente y oportuna administración de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.
- NIVEL OPERATIVO.- Es el responsable de la ejecución de planes, programas y proyectos encaminados al cumplimiento y consecución de los fines institucionales.

2. Funciones

Ricky W. Griffin. (2011), Administración, 10ª edición, editorial Cengage Learning, pág. 746, determina que: *“Una función es una unidad o departamento en el que personas tienen las mismas habilidades o aprovechan los mismos recursos para desempeñar su trabajo”*.

Las funciones son creadas para un determinado puesto de trabajo con el fin de evitar la duplicación de tareas dentro de una empresa.

Encontramos que Henry Fayol, en su obra la teoría clásica de la administración, parte de un principio en el que afirma que “la empresa puede ser dividida en funciones”, plantea las siguientes áreas:

- **Funciones Técnicas:** También se las denomina áreas de producción, manufactura u operaciones y están directamente ligados con la producción de bienes (empresariales).
- **Funciones Comerciales:** Están asociadas con las actividades de compra, venta e intercambio de la empresa y se llaman de ventas o de marketing.
- **Funciones Financieras:** Son aquellas que implican la búsqueda y manejo de capital.
- **Funciones de Seguridad:** Son las que velan por el bienestar de las personas que laboran en la organización y los muebles y enseres con que cuenta la misma.
- **Funciones Contables:** Se llaman áreas financieras donde se incluyen las funciones contables y son las que controlan la parte que tiene que ver con inventarios, costos, registros, balances y las estadísticas empresariales.
- **Funciones Administrativas:** Son aquellas que regulan y controlan las cinco funciones anteriores y se las denomina administración general. Y de todo esto surgió el área de recursos humanos.

2.3.7. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

Registro Oficial (S) 395, fecha de publicación: 04-08-2008, estado: Vigente, Última Reforma: 14-oct-2013 RO (2S) 100

Art. 1.- Objeto y Ámbito.- Esta Ley establece el Sistema Nacional de Contratación Pública y determina los principios y normas para regular los procedimientos de contratación para la

adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría, que realicen:

1. Los Organismos y dependencias de las Funciones del Estado.
2. Los Organismos Electorales.
3. Los Organismos de Control y Regulación.
4. Las entidades que integran el Régimen Seccional Autónomo.
5. Los Organismos y entidades creados por la Constitución o la Ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.
6. Las personas jurídicas creadas por acto legislativo seccional para la prestación de servicios públicos.
7. Las corporaciones, fundaciones o sociedades civiles en cualquiera de los siguientes casos:
 - a) estén integradas o se conformen mayoritariamente con cualquiera de los organismos y entidades señaladas en los números 1 al 6 de este artículo o, en general por instituciones del Estado; o, b) que posean o administren bienes, fondos, títulos, acciones, participaciones, activos, rentas, utilidades, excedentes, subvenciones y todos los derechos que pertenecen al Estado y a sus instituciones, sea cual fuere la fuente de la que procedan, inclusive los provenientes de préstamos, donaciones y entregas que, a cualquier otro título se realicen a favor del Estado o de sus instituciones; siempre que su capital o los recursos que se le asignen, esté integrado en el cincuenta (50%) por ciento o más con participación estatal; y en general toda contratación en que se utilice, en cada caso, recursos públicos en más del cincuenta (50%) por ciento del costo del respectivo contrato.

2.4. Procedimientos financieros

http://www.oocities.org/es/alis_fernandez/hw/t3.html, dice: “Existen unas reglas básicas que deben considerarse para contar con un análisis en el proceso financiero completo y consistente. Estas reglas son:

- Selección de Indicadores.
- Describir que significa cada indicador
- Diseñar un formato para presentación de indicadores financieros.
- Implementar el reporte
- Tener una junta mensual con el director y los responsables de las distintas áreas del negocio”.

2.4.1. Finanzas

Lawrence J. Gitman, (2009), Principios de administración Financiera, Decimo Primera edición, editorial Pearson Addison Wesley, página 3 manifiesta que: ***“las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. Casi todos los individuos y organizaciones ganan o recaudan dinero y lo gastan o lo invierten.”***

Es la ciencia y arte de administrar el dinero. Tiene que ver con el proceso, las instituciones, el mercado y los instrumentos financieros, para las transferencias de dinero entre las personas y las organizaciones.

Son importantes las finanzas porque permite: Determinar un valor (cuánto vale algo), Tomar decisiones bien fundamentadas en análisis, Administrar los recursos económicos de mejor manera, Interactuar en el mundo de los negocios. Las finanzas están interrelacionados con la administración financiera corporativa, las inversiones y también los mercados e intermediarios financieros.

2.4.2. El riesgo y el rendimiento

CONCEPTO DE RIESGO.- Según Ochoa Setzer Guadalupe, (2009), Administración Financiera, segunda edición, editorial McGraw-Hill, pág. 70, lo define así: *"el riesgo representa la posibilidad para el inversionista de que el rendimiento esperado no se realice o de que exista una pérdida. Existen dos tipos de riesgo a los que puede enfrentarse el inversionista: riesgo de inversión y riesgo de mercado."*

El riesgo financiero es la posibilidad de obtener una pérdida financiera en la empresa, lo que ocasiona una variabilidad de los activos.

CONCEPTO DE RENDIMIENTO.- Para Ochoa Setzer Guadalupe, (2009), Administración Financiera, segunda edición, editorial McGraw-Hill, pág. 68, lo define "representa la recompensa para la persona que efectúa la inversión, el rendimiento puede ser cualquiera de los siguientes tres tipos o una combinación de ellos:

- Tasa de interés
- Dividendo
- Ganancia de Capital."

Se mide mediante una tasa o porcentaje. La ganancia o pérdida que se puede obtener de una inversión en un tiempo determinado. El rendimiento está dado por la siguiente fórmula:

Tasa de rendimiento = $(\text{Precio actual del mercado} - \text{Precio de adquisición} + \text{Ingreso de efectivo después de impuestos}) / \text{Precio de adquisición}$.

2.4.3. Índices financieros

Los analistas financieros ayudan en el proceso de la toma de decisiones dentro de una empresa; ellos recopilan y procesan la información financiera y preparan los análisis

financieros. A los índices financieros se los conoce también como razones financieras. Los estados financieros de una empresa permiten darse cuenta de cómo se encuentra la situación financiera de la institución mediante un análisis financiero.

Al analizar sus estados financieros nos permite comparaciones entre un año y otro y de igual forma en relación a la competencia, para lo cual se analiza cinco razones importantes como: rentabilidad, rotación de activos, apalancamiento financiero, liquidez y valor de mercado.

1. La rentabilidad

Se puede medir respecto de:

- **RENDIMIENTO SOBRE LAS VENTAS.-** En donde se divide la utilidad antes de impuestos para las ventas.
- **RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS.-** El rendimiento sobre activos es la utilidad antes de impuestos sobre los activos totales promedio.
- **RENDIMIENTO DE LA BASE DEL CAPITAL.-** Conocido también como rendimiento del capital, siendo este la utilidad neta sobre el capital de los accionistas.

2. La rotación de activos

Con este índice se estima la capacidad que tiene la empresa para usar sus activos de manera productiva para generar ingresos; dentro de esta rotación se encuentran:

- **LA ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR.-** Es una medida específica que se obtiene de la división entre las ventas y las cuentas por cobrar promedio.
- **LA ROTACIÓN DE INVENTARIOS.-** Su fórmula está dada por los costos de los bienes vendidos sobre los inventarios promedio; de igual forma es una medida específica.

- LA ROTACIÓN DE ACTIVOS.- Es el resultado de la división entre las ventas y el promedio de los activos totales.

3. El apalancamiento financiero

Es la tercera razón la cual Según Gitman Lawrence J., (2007), Principios de administración financiera, decimoprimer edición, editorial Pearson educación, México, pág. 446, define *al “apalancamiento financiero como el uso potencial de los costos financieros fijos para acrecentar los efectos de los cambios en las ganancias antes de intereses e impuestos sobre las ganancias por acción de la empresa.”*

En el apalancamiento se utiliza las siguientes formulas: $\text{Deuda} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos totales}}$ veces que se ganó interés = $\frac{\text{Utilidad Antes de Impuestos}}{\text{Cargos por intereses}}$

4. La liquidez

Permite medir la capacidad de la empresa para endeudarse sea para corto o largo plazo y de igual forma la capacidad para pagar todas sus deudas y mantenerse solvente; la cual considera a los activos más líquidos o circulantes como son el efectivo y los valores negociables.

Dentro de este índice tenemos: $\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivos Circulantes}}$
 $\text{Razón rápida o prueba del ácido} = \frac{\text{Efectivo} + \text{cuentas por cobrar}}{\text{Pasivos Circulantes}}$

5. El valor de mercado

Nos permite medir la relación entre el valor de mercado y la representación contable de la empresa; las razones más comunes son:

Precio – Utilidades (P/E) = Precio por acción sobre la Utilidad por acción Mercado - Libros = Precio por acción sobre Valor en libros por acción

El análisis financiero puede proporcionar una guía sobre la cual no se debe descansar para poder decidir de una manera clara, precisa y concisa sobre una inversión. Cuando se analizan razones financieras se debe establecer dos cosas:

1. Que perspectiva adoptar: la de los inversionistas, la de los acreedores, la de los compradores o de alguien que esté interesado en la empresa.
2. Que estándar de comparación usar como referencia; la de otras compañías para el mismo periodo, de la misma compañía para periodos anteriores, o la información del mercado sobre precios de activos o tasas de interés.

2.4.4. Concepto de IFRS/NIIF

MANTILLA B. Samuel Alberto, (2013), Estándares/Normas Internacionales de Información Financiera, Cuarta edición, Ecoe Ediciones Ltda., (IFRS/NIIF) Bogotá – Colombia, pág. 31; en referencia al tema el autor define como: *“IFRS es un acrónimo de International Financial Reporting Standards, que al español es traducido como Estándares Internacionales de Información Financiera, oficialmente bajo el acrónimo de NIIF (Normas internacionales de información financiera) son unas normas contables adoptadas por el IASB, institución privada con sede en Londres. Constituyen los Estándares Internacionales o normas internacionales en el desarrollo de la actividad contable y suponen un manual contable, ya que en ellas la contabilidad de la forma como es aceptable en el mundo”*.

Las normas se conocen con las siglas NIC y NIIF dependiendo de cuándo fueron aprobadas y se matizan a través de las "interpretaciones" que se conocen con las siglas SIC y CINIIF.

Las normas contables dictadas entre 1973 y 2001, reciben el nombre de "Normas Internacionales de Contabilidad" (NIC) y fueron dictadas por el (IASC) International Accounting Standards Committee, precedente del actual IASB. Desde abril de 2001, año de constitución del IASB, este organismo adoptó todas las NIC y continuó su desarrollo, denominando a las nuevas normas "Normas Internacionales de Información Financiera" (NIIF)".

Con la aplicación en la mayoría de países de las Normas Internacionales de Información Financiera cambia el enfoque de la contabilidad.

Entonces que la contabilidad no está centrada solamente en el registro contable de las operaciones ni tampoco en la obtención de Estados Financieros, sino en la calidad de la Información Financiera.

En la actualidad se requiere que la información contenida en los Estados Financieros sea útil en el proceso de toma de decisiones. Es decir cuando la información contenida en los Estados Financieros presenta razonablemente las transacciones y demás sucesos de una entidad, por lo tanto se puede confiar en esa información a la hora de tomar decisiones.

Como se observa, la contabilidad se identifica como una herramienta de gestión empresarial, que resume las actividades comerciales de una entidad a través de Estados Financieros para tomar decisiones efectivas.

1. Las NIIF a nivel internacional

Las NIIF son usadas en muchas partes del mundo, entre los que se incluye la Unión Europea, Hong Kong, Australia, Malasia, Pakistán, India, Panamá, Guatemala, Perú, Rusia, Sudáfrica, Singapur y Turquía. Al 28 de marzo de 2008, alrededor de 75 países obligaran el uso de las NIIF, o parte de ellas. Otros muchos países han decidido adoptar las normas en el

futuro, bien mediante su aplicación directa o mediante su adaptación a las legislaciones nacionales de los distintos países.

Desde 2002 se ha producido también un acercamiento entre el IASB "International Accounting Standards Board" y el FASB "Financial Accounting Standards Board", entidad encargada de la elaboración de las normas contables en Estados Unidos para tratar de armonizar las normas internacionales con las norteamericanas. En Estados Unidos las entidades cotizadas en bolsa tendrán la posibilidad de elegir si presentan sus estados financieros bajo US GAAP (el estándar nacional) o bajo NICs.

Las NIC han sido adoptadas oficialmente por la Unión Europea como sus normas contables, pero sólo después de pasar por la revisión del EFRAG, por lo que para comprobar cuáles son aplicables en la UE hay que comprobar su estatuto oficial en Sitio oficial de la UE sobre las NICs.

2. Normas internacionales de contabilidad del sector público (NICSP)

Las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP) son desarrolladas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSASB por sus siglas en inglés). Las NICSP establecen los requerimientos para la información financiera de los gobiernos y otras entidades del sector público.

3. Estructura de las NIIF

Las NIIF son consideradas "basadas en principios" como un conjunto de normas en el sentido de que establecen normas generales, así como dictar tratamientos específicos. Las Normas Internacionales de Información Financiera comprenden:

- Normas Internacionales de Información Financiera (Normas después de 2001).

- Normas Internacionales de Contabilidad (Normas antes de 2001).
- Interpretaciones NIIF (Normas después de 2001).
- Interpretaciones de las NIC (Normas antes de 2001).

4. NIIF para pequeñas y medianas empresas

En julio de 2009, la IASB publicó la versión de las Normas Internacionales de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Empresas (IFRS for SMEs, por sus siglas en inglés). Las NIIF para PyMEs son una versión simplificada de las NIIF. Las 5 características de esta simplificación son:

- Algunos temas en las NIIF-Totales son omitidos ya que no son relevantes para las PyMEs típicas.
- Algunas alternativas a políticas contables en las NIIF-Totales no son permitidas ya que una metodología simple está disponible para las PyMEs.
- Simplificación de muchos principios de reconocimiento y medición de aquellos que están en las NIIF-Totales.
- Sustancialmente menos revelaciones.
- Simplificación de Exposición de motivos.

5. Marco legal de los NIIF

El marco Legal para la preparación de los estados financieros establece los principios básicos para las NIIF. El marco conceptual establece los objetivos de los estados financieros y proporciona información acerca de la posición financiera, rendimiento y cambios en la posición financiera de la entidad que es útil para que un amplio rango de usuarios pueda tomar decisiones.

El marco Legal de la NIIF no existe como tal.

6. Elementos de los estados financieros

El marco que establece los estados de posición financiera (balance), comprende:

- Activo: recurso controlado por la empresa como resultado de sucesos pasados del que se espera obtener beneficios económicos futuros.
- Pasivos: Obligación actual de la empresa, surgida a raíz de sucesos pasados, al vencimiento de la cual, y para cual la empresa espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos.
- Patrimonio neto: Es la parte residual de los activos de la empresa, una vez deducidos todos sus pasivos.
- Ingresos: Incrementos de beneficios económicos mediante el recibimiento o incremento de activos o decremento de los pasivos.
- Gastos: Decrementos en los bienes económicos.

7. Contenido de los estados financieros

Los estados financieros bajo NIIF comprenden:

- El Estado de situación patrimonial ("Balance").
- El Estado de Resultados ("Cuenta de pérdidas y ganancias").
- El Estado de evolución de patrimonio neto y Estado de Resultados Integrales.
- El Estado de Flujo de Efectivo ("Estado de origen y aplicación de fondos").
- Las notas, incluyendo un resumen de las políticas de contabilidad significativas.

Se deben presentar juntos. No es admisible una presentación pública parcial. Para presentar resultados trimestrales existe una versión "interina", que permite reducir y simplificar su contenido.

8. Propiedades plantas y equipos

Las propiedades plantas y equipos son medidas inicialmente a su costo. Este puede incluir los costos directamente atribuidos a la adquisición, construcción o producción si la entidad opta por adoptar una política consistente.

Propiedades plantas y equipos pueden ser revaluados a su valor justo si todos los activos de su clase son tratados así (por ejemplo, la revaluación de todas nuestras propiedades) (NIC: Normas Internacionales de Contabilidad) (NIC 16.31 y 36). Las ganancias de las revaluaciones son directamente ajustadas contra el patrimonio, no en el estado de resultado; las pérdidas de valor son reconocidas como pérdidas en el estado de resultado (NIC 16.39 y 40).

La depreciación se carga por el costo o valor del activo a lo largo de su vida útil estimada hasta el importe recuperable (NIC16.50). El costo de depreciación se reconoce como un gasto en el estado de resultado, salvo que se incluya en el valor contable de otro activo. (NIC 16.47). Las depreciaciones de las Propiedades Plantas y equipos utilizadas para actividades de desarrollo pueden incluirse en el costo de un activo intangible reconocido de acuerdo con NIC 38 Activos intangible (NIC16.49). El método de depreciación y el valor recuperable se debe revisar anualmente (NIC 16.61). En la mayoría de los casos el método de "línea recta", con el mismo cargo de depreciación a partir de la fecha cuando un activo se pone en uso hasta que se espere que se venda o no se obtengan más beneficios económicos de él, pero también otros métodos de depreciación se usan si los activos se utilizan proporcionalmente más en algunos períodos que otros (NIC16.56).

2.4.5. Definición de coso y su evolución

FONSECA LUNA. Oswaldo, (2013), Sistema de Control Interno para Organizaciones, Primera edición, Editorial IICO, páginas 542, Nuevo México, pág. 48; 51, en referencia al tema el autor define como:

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) es una Comisión voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en EEUU, para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno, y la disuasión del fraude. Las organizaciones son:

- La Asociación Americana de Contabilidad (AAA)
- El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA)
- Ejecutivos de Finanzas Internacional (FEI), el Instituto de Auditores Internos (IIA)
- La Asociación Nacional de Contadores (ahora el Instituto de Contadores Administrativos [AMI]).

Desde su fundación en 1985 en EEUU, promovida por las malas prácticas empresariales y los años de crisis anteriores, COSO estudia los factores que pueden dar lugar a información financiera fraudulenta y elabora textos y recomendaciones para todo tipo de organizaciones y entidades reguladoras como el SEC (Agencia Federal de Supervisión de Mercados Financieros) y otros.

COSO I

En 1992 la comisión publicó el primer informe “Internal Control - Integrated Framework” denominado COSO I con el objeto de ayudar a las entidades a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno, facilitando un modelo en base al cual pudieran valorar sus sistemas de control interno y generando una definición común de “control interno”.

Según COSO el Control Interno es un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables.

La estructura del estándar se dividía en cinco componentes:

- 1) Ambiente de Control.
- 2) Evaluación de Riesgos.
- 3) Actividades de Control.
- 4) Información y Comunicación.
- 5) Supervisión.

COSO II

En 2004, se publicó el estándar “Enterprise Risk Management - Integrated Framework” (COSO II) Marco integrado de Gestión de Riesgos que amplía el concepto de control interno a la gestión de riesgos implicando necesariamente a todo el personal, incluidos los directores y administradores.

COSO II (ERM) amplía la estructura de COSO I a ocho componentes:

1. Ambiente de control: son los valores y filosofía de la organización, influye en la visión de los trabajadores ante los riesgos y las actividades de control de los mismos.
2. Establecimiento de objetivos: estratégicos, operativos, de información y de cumplimientos.
3. Identificación de eventos, que pueden tener impacto en el cumplimiento de objetivos.

4. Evaluación de Riesgos: identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos.
5. Respuesta a los riesgos: determinación de acciones frente a los riesgos.
6. Actividades de control: Políticas y procedimientos que aseguran que se llevan a cabo acciones contra los riesgos.
7. Información y comunicación: eficaz en contenido y tiempo, para permitir a los trabajadores cumplir con sus responsabilidades.
8. Supervisión: para realizar el seguimiento de las actividades.

COSO III

En mayo de 2013 se ha publicado la tercera versión COSO III. Las novedades que introducirá este Marco Integrado de Gestión de Riesgos son:

- Mejora de la agilidad de los sistemas de gestión de riesgos para adaptarse a los entornos
- Mayor confianza en la eliminación de riesgos y consecución de objetivos
- Mayor claridad en cuanto a la información y comunicación.

¿Para qué?

Algunos de los beneficios de utilizar el estándar COSO en las organizaciones son:

- Promueve la gestión de riesgos en todos los niveles de la organización y establece directrices para la toma de decisiones de los directivos para el control de los riesgos y la asignación de responsabilidades.
- Ayuda a la integración de los sistemas de gestión de riesgos con otros sistemas que la organización tenga implantados
- Ayuda a la optimización de recursos en términos de rentabilidad
- Mejora la comunicación en la organización

- Mejora el control interno de la organización

2.4.6. Importancia de la contabilidad

La contabilidad es de gran importancia porque todas las empresas tienen la necesidad de llevar un control de sus negociaciones mercantiles y financieras. Así obtendrá mayor productividad y aprovechamiento de su patrimonio. Por otra parte, los servicios aportados por la contabilidad son imprescindibles para obtener información de carácter legal.

2.4.7. Clasificación de la contabilidad

Los especialistas proponen varias clases de contabilidad, pero en verdad la clasificación más aceptada y práctica es la siguiente:

- Contabilidad financiera.- “Es un sistema destinado a proporcionar información a terceras personas relacionadas con la empresa, como accionistas o inversionistas, a fin de facilitar sus decisiones”.
- Contabilidad Directiva.- Es la clase que comprende la Contabilidad de gestión. Es la contabilidad interna y se utiliza para el registro de movimientos económicos y productivos en el interior de la empresa. Sirve para tomar decisiones en cuanto a producción, organización de la empresa, etc.
- Contabilidad Comercial.- Es aplicada en empresas o negocios que se dedican a la compra y venta de mercaderías y se encarga de registrar todas las operaciones mercantiles.
- Contabilidad de Costos.- Es aquella que tiene aplicación en el sector industrial, de servicios y de extracción mineral, registra de manera técnica los procedimientos y operaciones que determinan el costo de los productos terminados.
- Contabilidad de Servicios.- Son todas aquellas que presentan servicio como transporte, salud, educación, profesionales, etc.

2.4.8. Objetivos de la contabilidad

Los más importantes o evidentes objetivos de la contabilidad son:

- Proporcionar información a: Dueños, accionistas, bancos y gerentes, con relación a la naturaleza del valor de las cosas que el negocio deba a terceros, la cosas poseídas por el negocio.
- Suministrar información razonada, con base en registros técnicos, de las operaciones realizadas por un ente privado o público. Para ello deberá realizar:
 - ✓ Registros con bases en sistemas y procedimientos técnicos adaptados a la diversidad de operaciones que pueda realizar un determinado ente.
 - ✓ Clasificar operaciones registradas como medio para obtener objetivos propuestos.
 - ✓ Interpretar los resultados con el fin de dar información detallada y razonada.

Con relación a la información suministrada, esta deberá cumplir con un objetivo administrativo y uno financiero:

- Administrativo: ofrecer información a los usuarios internos para suministrar y facilitar a la administración intrínseca la planificación, toma de decisiones y control de operaciones. Para ello, comprende información histórica presente y futura de cada departamento en que se subdivide la organización de la empresa.
- Financiero: proporcionar información a usuarios externos de las operaciones realizadas por un ente, fundamentalmente en el pasado por lo que también se le denomina contabilidad histórica.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

3.1. Introducción

Una vez realizada la investigación de campo dentro de la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra se obtuvo información relevante que nos demuestra la situación actual de la misma, así como el análisis oportuno de las matrices junto con los conceptos descritos en el marco teórico.

3.1.1. La junta parroquial y los beneficios

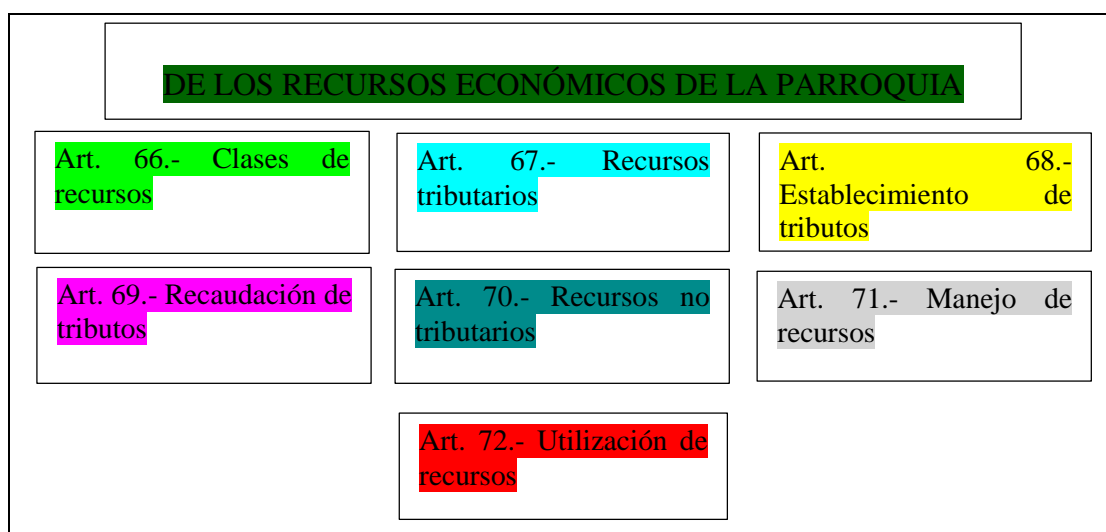
Los beneficios que entrega la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra, Cantón Ibarra. Provincia de Imbabura se enmarca en las Comunidades y Barrios atendiéndolos con proyectos de inversión aquellos concernientes al mejoramiento del nivel de vida de los sectores de menor desarrollo de la comunidad, mediante la atención prioritaria y oportuna de los servicios básicos de: agua potable, alcantarillado sanitario y pluvial o combinado, saneamiento ambiental, recolección y utilización de desechos sólidos, letrinización, salud primaria, educación básica, vialidad, desarrollo turístico, cultura popular, entre otras.

Aclarando que la junta parroquial rural deberán presentar hasta el 31 de enero de cada año al Ministerio de Economía y Finanzas un informe detallado de las inversiones y gastos realizados en el año anterior con los recursos asignados a este fondo con el propósito de poder determinar los indicadores de desempeño y gestión efectuados por la parroquia en beneficio de su comunidad.

3.1.2. Recursos y transacciones contables de la junta parroquial

Para referirnos a todos sus recursos y transacciones contables de la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra se deberá apegar según "LA LEY ORGÁNICA DE JUNTAS PARROQUIALES" que dice:

CAPITULO XII



3.2. Objetivos de la propuesta

3.2.1. General

Plantear una guía administrativa y financiera para mejorar los procesos existentes en la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra.

3.2.2. Específicos

Establecer los lineamientos estratégicos que ayuden a la oportuna solución de los problemas que tiene la Junta Parroquial.

Diseñar un sistema administrativo y financiero para el manejo eficaz y eficiente de los recursos que posee la Junta Parroquial.

Especificar los procesos que aporten al cumplimiento de las metas propuestas, proponiendo políticas y procedimientos para cada área de trabajo.

3.3. Justificación

Con el crecimiento continuo de la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra y de sus habitantes, es necesario establecer estrategias y procedimientos basados en la administración con la cual la Junta Parroquial tendrá mayor organización y planificación en sus procesos, también es necesario la implementación de un adecuado sistema contable y financiero para poder llevar un registro de las transacciones que se den en cuanto al manejo de los recursos con que cuenta. Por tal razón el manual de procedimientos que se propone está basado en bases legales y vigentes, principios, normas y reglamentos para que las actividades que se realicen en la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra sean basadas en las normas constitucionales, contables, tributarias y laborables.

Se presenta a continuación la siguiente propuesta para el adecuado funcionamiento de los procesos administrativos y financieros de la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra, para poder solucionar los problemas existentes en cuanto al manejo oportuno de los recursos con que cuenta y el de establecer políticas adecuadas en cuanto al desarrollo funcional administrativo y financiero.

3.4. Procedimientos administrativos

Es un documento que contendrá la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la Junta Parroquial.

En él se encontrará registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilitando las labores de auditoria, la evaluación, control interno y su vigilancia, generando conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Es decir que aquellos principios conceptualizados en la teoría sobre los procedimientos administrativos, van a entrar a formar parte de las políticas de cambios a realizarse en la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra, sobre todo en lo referente a la planeación y definición de la estructura organizacional de la Junta Parroquial ya que se ha comprobado que la eficiencia de la Junta Parroquial es mucho mayor cuando se logra que las actitudes y aptitudes individuales de los empleados funcionen en conjunto. Esta eficiencia debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, a nivel individual y grupal.

La planificación, organización, dirección y control, se ejecutarán de manera organizada y sistemática en las funciones de los directivos de la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra.

En este manual se describen los procedimientos y actividades que deben cumplir cada departamento de la Junta Parroquial para así evitar la inadecuada segregación de funciones y el cálculo erróneo de los costos de insumos como material de trabajo y oficina.

Aclarando que la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra tiene un manual orgánico funcional en el cual me base para actualizarlo y proponer las siguientes funciones y procedimientos para cada uno de los niveles existentes en la Junta Parroquial.

Tomando en cuenta los siguientes procedimientos:

- Realizar Ingresos diarios del dinero recibido.
- Registrar los Pagos de Adquisición de Bienes y Servicios.
- Control de inventario de Bienes y Servicios.
- Control continuo de Bodega.

3.5. Políticas administrativas

Se debe tener en cuenta como políticas administrativas las siguientes:

- Cumplir con las Normas, Leyes y Reglamentos que tiene estipulado la Junta Parroquial.
- Realizar cierres de caja diario.
- El personal deberá utilizar el uniforme que la Junta Parroquial para que el cliente pueda identificar al personal por seguridad y control.
- El servicio telefónico será uso exclusivo para trámites de la Junta Parroquial.
- El uso del celular será moderado y controlado.
- La Recaudación por cualquier índole será depositada en un máximo de 24horas.

3.6. Procedimientos financieros y Contables.

Los Procedimientos Financieros y Contables nos permitirá definir los procesos mediante los cuales se garantiza el uso y manejo eficiente y eficaz de los recursos Financieros y Contables de la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra; recursos que deben ser manejados obedeciendo los principios básicos de Contabilidad, normas de auditoria que permite registrar ordenadamente todas las operaciones que se realizan diariamente, estableciendo resultados y facilitando la elaboración de los estados financieros; por lo que la propuesta está guiada a

diseñar una estructura contable que ayude a establecer parámetros que permita cuantificar la eficiencia que tiene la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra, utilizando los manejos adecuados de:

- Presupuesto.
- Modificaciones Presupuestarias.
- Solicitud de Bienes y Servicios.
- Órdenes de Compra
- Cheques, Transferencias Bancarias, Notas de Débito.
- Caja Chica.
- Planillas.
- Pagos Fijos.
- Ingresos vía Depósitos Bancarios.
- Ingresos vía Notas de Crédito.
- Ingresos por convenio con Bancos.
- Liquidación Presupuestaria.
- Control de Gastos Efectivos por Servicios.
- Elaboración de Informes de Ejecución Presupuestaria.
- Impresión y Distribución del Estado del Cierre Diario de Tesorería.
- Trámite de Cheques Devueltos en Cuentas Corrientes.
- Entrega de Cheques.
- Emisión y Aplicación de Transferencias Bancarias.
- Cierres de Tesorería.
- Manejo de la Caja Chica.
- Registro de Depósitos de Ingresos Diarios en Caja.
- Registro de Depósitos de Ingresos Diarios por Convenio con Bancos.
- Registro de Notas de Crédito por Cobro de Impuestos y Tasas.
- Registro de Notas de Débito Bancarias.
- Registro y Control de Activos Fijos y su Depreciación.
- Impresión de Asientos de Revisión y Respaldo.
- Mayorización de Asientos.
- Cierres Mensuales.
- Elaboración de Conciliaciones Bancarias.
- Control de Pago de Servicios Básicos.
- Generación de la Planilla de Salarios.
- Aplicación y Reporte del Impuesto Sobre la Renta a Salarios.
- Reporte Anual del Impuesto Sobre la Renta a Salarios.

3.7. Políticas Financieras y Contables.

- Se debe realizar análisis mensual de los Indicadores Financieros para poder conocer la situación real de la Junta Parroquial para toma de decisiones.
- Verificar Saldos Contables.
- Realizar Conciliación Bancaria.
- Realizar cierres de caja diario cuando se haya cumplido con el horario de trabajo, se imprimirá el informe de los pagos y gastos realizados con sus respectivos respaldos.
- El monto de caja chica deberá ser de por lo menos 200,00 USD.
- Se realizará arqueos sorpresivos y permanentes.
- La contabilidad de la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra se llevará en base a las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC), Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), Ley de Régimen Tributario Interno, Código Laboral, Código Civil, Código de Comercio y demás disposiciones.
- El contador o el auxiliar contable debe mantener actualizado el kárdex de la cuenta de proveedores con el fin de realizar el pago oportuno.
- Para el cálculo de provisión de cuentas incobrables se considerará el 1% sobre las cuentas y documentos por cobrar concedidos.
- El sistema de control de inventarios se lo realizará mediante el sistema de Cuenta Permanente.
- El método de valoración de inventarios a utilizarse es el Promedio Ponderado.
- El método de depreciación a utilizarse será el Método Legal o de Línea recta.

3.8. Aspectos financieros

El control financiero se basa en la recolección, análisis y entendimiento de los estados financieros y aspectos operativos de la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra. Este análisis comprende cálculos y razonamiento de los porcentajes, tasas, tendencias e indicadores que sirven para medir la eficacia y eficiencia de la empresa en cuanto a la toma oportuna de decisiones.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de la Junta Parroquial como:

- **Indicador de Liquidez:** se utilizan para determinar la capacidad que tiene Junta parroquial para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo y su comportamiento como entidad de servicio las cuentas por cobrar toman más importancia al mismo tiempo el efectivo de estas y su inversión es fija.
- **Indicador financiero:** son herramientas contables para conocer el estado actual de su Junta y cómo se encamina hacia el futuro, para interpretar los resultados de su inversión social y poder enfrentar las metas y objetivos que están por venir.
- **Indicador de Solvencia:** es la capacidad que tiene la Junta Parroquial para cumplir a tiempo con las correspondientes obligaciones en las que incurre.
- **Indicador de Rentabilidad:** es la capacidad o estabilidad que tiene la Junta Parroquial para mantenerse a largo plazo. Para saberlo, la Junta debe pasar por un estudio financiero a través del cual se puedan detectar sus fortalezas, la solidez de su estructura y las oportunidades de crecimiento que otorga El Estado, los Gobiernos Provinciales, los GAD, entre otros.

3.9. Estructura orgánica

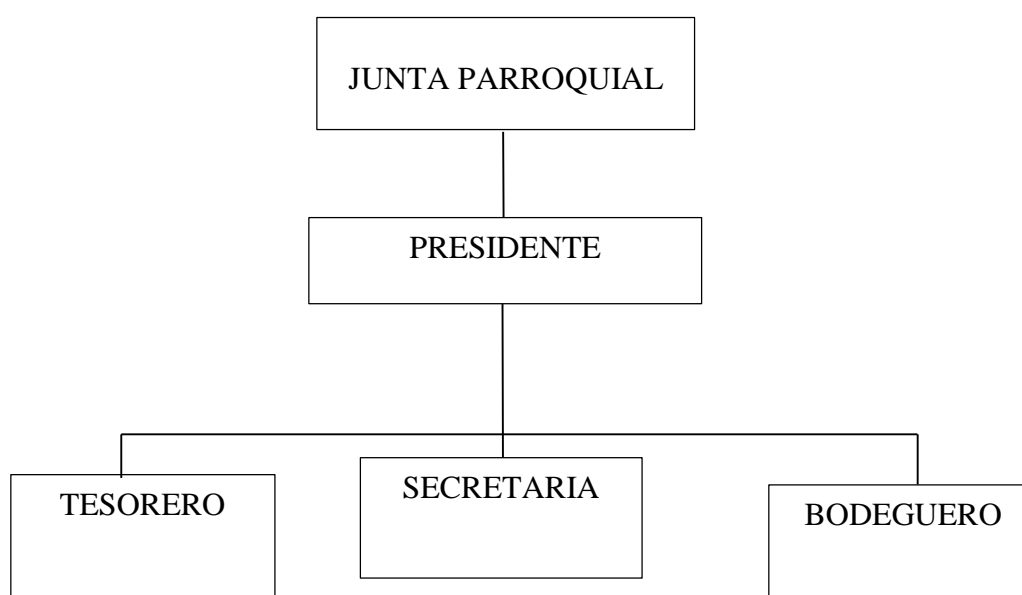
Para toda empresa o institución, es importante contar con una adecuada estructura organizacional en la cual se represente de manera gráfica los niveles jerárquicos, estableciéndose la especialidad de cada nivel las cuales son unidas por líneas que indican la responsabilidad y autoridad de cada unidad aportando así de manera oportuna al logro de los objetivos y metas propuestas por la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra debido a que se elimina la duplicidad de funciones ya que se establecen canales de comunicación adecuados y oportunos.

Debido a que el organigrama es una herramienta administrativa que permite organizar estableciendo instrucciones y procesos para cada área indicándose las responsabilidades y determinándose así la autoridad, consientes de eso la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra cuenta con un organigrama básico el cual necesita ser actualizado por lo cual se presentó un nuevo modelo de organigrama.

3.9.1. La organización en el marco de la propuesta

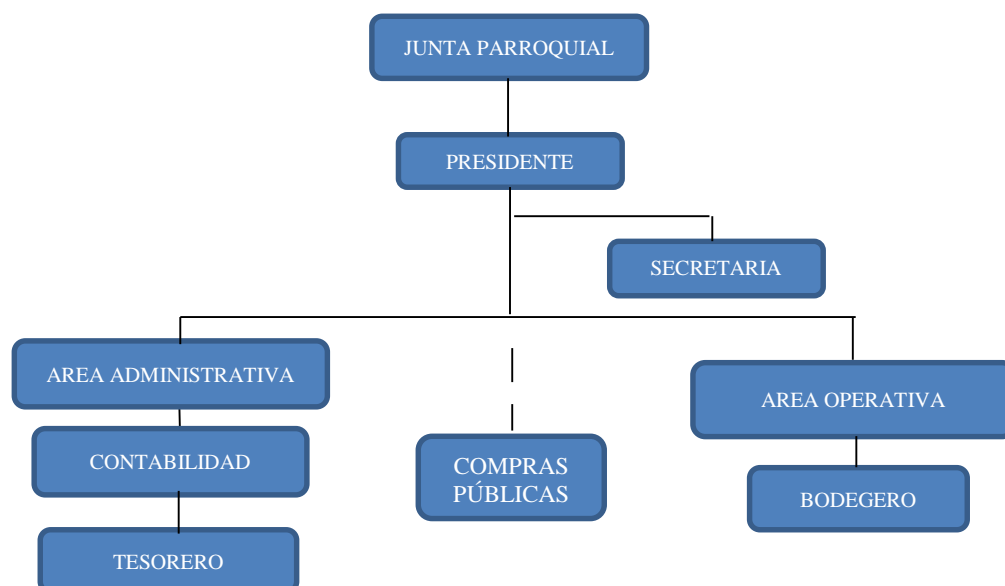
De acuerdo al organigrama vigente, el Abg. Santiago Garrido, Presidente de la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra, debe encargarse del control total de todos los movimientos y operaciones de la Junta Parroquial, por lo que muchas veces no se ha logrado una verdadera organización administrativa ni financiera. *Gráfico N° 17*

La organización en el marco de la propuesta



ORGANIGRAMA PROPUESTO.- Mediante el siguiente organigrama se agilizarán los procesos operativos de Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra

Gráfico N° 18
Organigrama propuesto

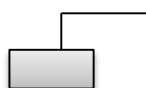


Elaborado por: Jefferson Nicolalde Silva

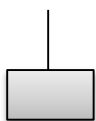
Aprobado por: Abg. Santiago Garrido (Presidenta de la AJUPRI).

Leyenda:

Apoyo



Dependencia



El presente organigrama define la relación de autoridad para cada una de las unidades administrativas. En efecto, este esquema permitirá la consecución de objetivos primordiales con un mínimo de esfuerzo, así como eliminar la duplicación del trabajo y establecer los mejores canales de comunicación.

3.9.2. Estructura organizativa formal

Básicamente, el empleado recibirá órdenes de un solo jefe, evitando fugas de responsabilidad y conflictos de autoridad, y van a estar capacitados en un sentido de especialización en lo que cada uno realiza, de tal manera que las acciones vayan coordinadas en un perfecto equilibrio.

Entonces, se definirá con claridad las funciones de cada persona tomando como parámetros los siguientes aspectos:

- Realizar la denominada “división del trabajo” dividiendo la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos.
- Organizar la “departamentalización”, es decir, combinar las tareas en forma lógica y eficiente y agrupar a los empleados de manera adecuada para cada actividad, sin descuidar el criterio de “división del trabajo”, es decir la partición de una tarea compleja en varias, sencillas o simplificadas, para cada operario, de tal manera que cada uno de ellos se convierta en un experto en su parte operativa.
- Determinar con claridad los niveles de jerarquía y coordinar las actividades.

En toda organización se establece una división del trabajo que permite alcanzar los objetivos. Existen dos divisiones: la horizontal donde se divide el trabajo en tareas, y la vertical, que genera una estructura jerárquica según las responsabilidades de decisión. A ésta se la denomina pirámide organizacional, y cuyos niveles son:

- **Nivel superior o estratégico:** Elabora las políticas y estrategias. Determina los objetivos a largo plazo y el modo en que la organización ha de interactuar con otras entidades. Se toman decisiones que afectan a toda la organización. En este nivel se encuentra el Presidente de las Juntas Parroquiales Rurales de Imbabura.
- **Nivel medio o táctico:** Coordina las actividades que se desarrollan en el nivel inferior u operativo, así como las decisiones que se toman y que afectan a un sector, área o departamento específico. En este nivel se encuentra el Presidente de la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra.
- **Nivel inferior u operativo:** Su función es realizar en forma eficaz las tareas que se realizan en la organización. Se realizan tareas rutinarias programadas previamente por el nivel medio. Pertenecen a este nivel empleados administrativos, obreros, entre otros.

En el nivel superior se elaboran las políticas y estrategias de la organización, en el nivel medio se realiza el control de la gestión realizada, y en el nivel operativo se plantea como debe realizarse la actividad que se desarrolla o el servicio que presta.

3.10. Compra de ínfima cuantía

Las contrataciones bajo éste sistema, son previstas en el Art. 52.1 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP), que se realizarán de forma directa con un proveedor seleccionado por la entidad contratante, sin que sea necesario que esté habilitado en el Registro Único de Proveedores.

Para contratar por ínfima cuantía el monto bajo para la ejecución de obras, adquisición de bienes o prestación de servicios, debe ser cuya cuantía sea igual o menor a multiplicar el coeficiente 0,0000002 del Presupuesto Inicial del Estado.

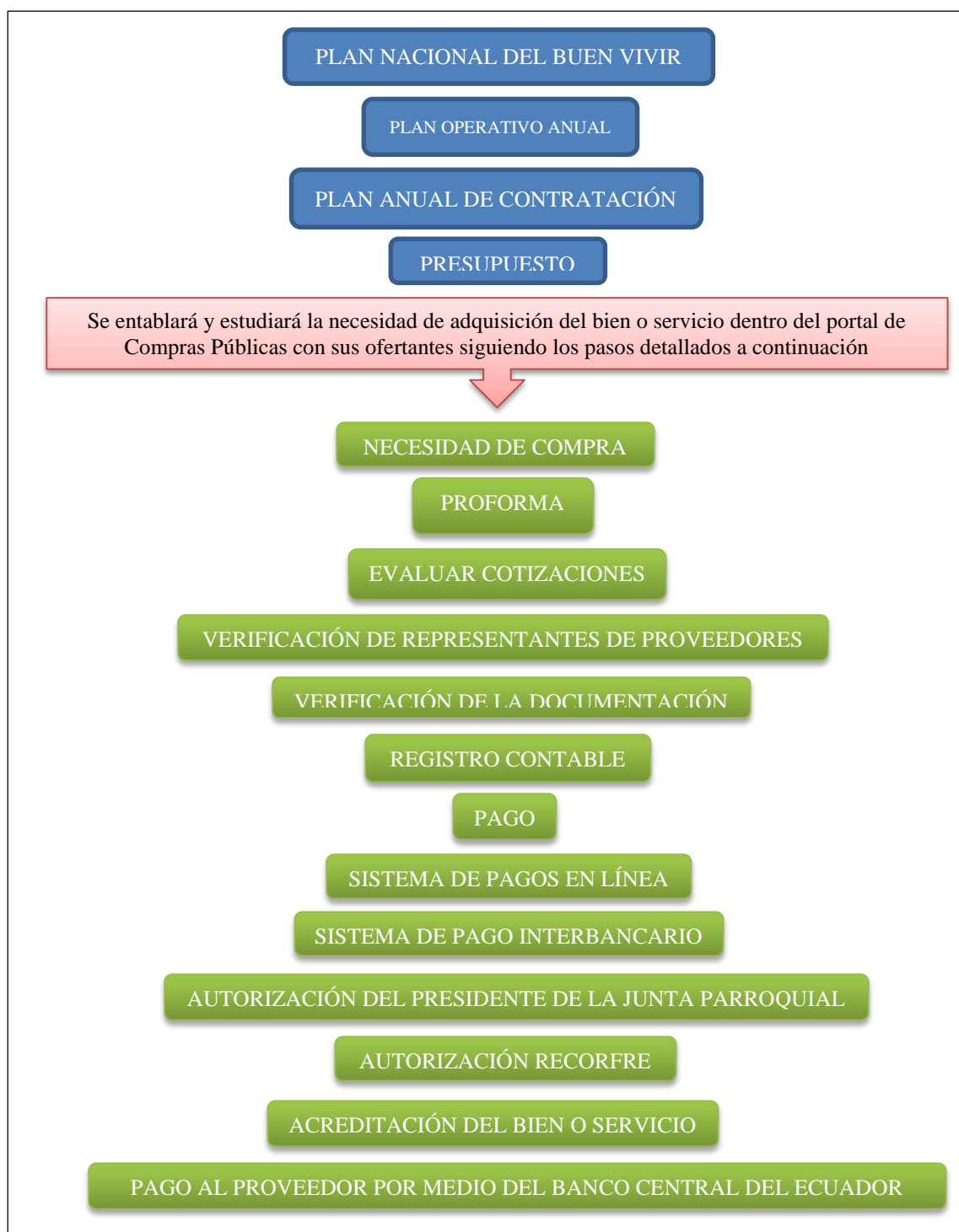
- PROHIBICIÓN.- Estas contrataciones no podrán emplearse como medio de elusión de los procedimientos. El INCOP, mediante las correspondientes resoluciones, determinará la casuística de uso de la ínfima cuantía, según Art. 60 LOSNCP.
- CONTROL.- El INCOP podrá requerir, en cualquier tiempo, información sobre contratos de ínfima cuantía, la misma que será remitida en un término máximo de diez días de producida la solicitud. Si se llegara a detectar una infracción a lo dispuesto en el inciso precedente o un mal uso de esta contratación, el INCOP remitirá un informe a los organismos de control para que inicien las actuaciones pertinentes.
- EXCEPCIÓN.- Las adquisiciones de bienes y servicios normalizados cuya cuantía no exceda el monto señalado en el inciso anterior se las realizará de forma directa con un proveedor seleccionado por la entidad contratante sin que sea necesario que éste conste inscrito en el RUP y observando lo dispuesto en el artículo 60 de este Reglamento General; sin que dicha compra directa pueda realizarse. Art. 44 LOSNCP

Si el organismo nacional responsable de la contratación pública llegare a detectar una subdivisión de contratos o cualquier infracción a este artículo, lo pondrá en conocimiento de los organismos de control para que inicien las acciones pertinentes.

El reglamento a esta Ley establecerá los procedimientos para la aplicación de esta modalidad.

Instructivo para la Compra de Ínfima Cuantía

Toda Compra Pública será autorizada por el Presidente de la Junta Parroquial, iniciando con la elaboración del Justificativo de Requerimiento y Solicitud de Compra por parte de la unidad requirente, quien deberá constatar previamente que lo solicitado se encuentre en el PAC y POA y publicado en la página web institucional comenzando desde:

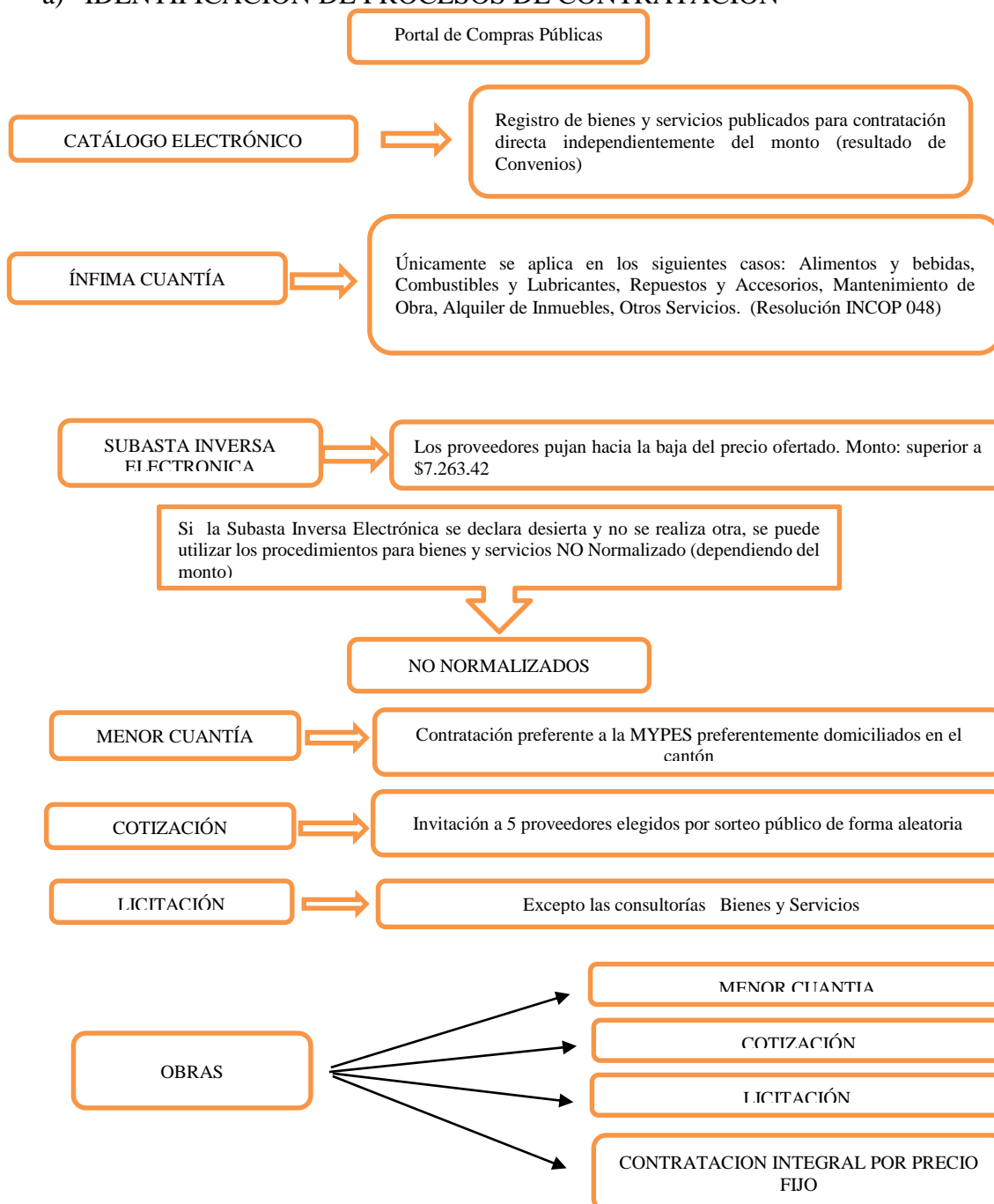


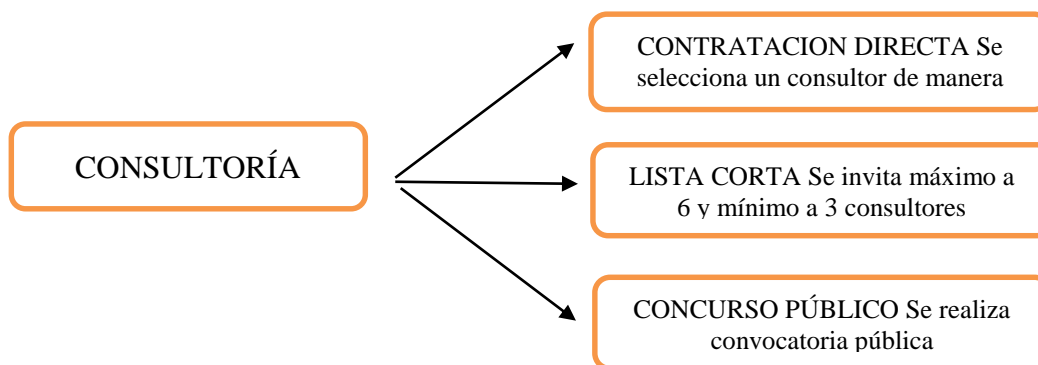
Para contratación por la modalidad de Ínfima Cuantía, se deberá tener presente las siguientes consideraciones:

1. Que lo requerido no conste en el PAC y si consta no sea una compra recurrente
2. Que el monto no sea superior a USD\$ 7.263,42
3. Que no sea una compra planificada
4. Que el monto de la contratación no sobrepase el límite establecido, teniendo presente que, no solamente se cuantifica lo requerido por la unidad sino por la institución

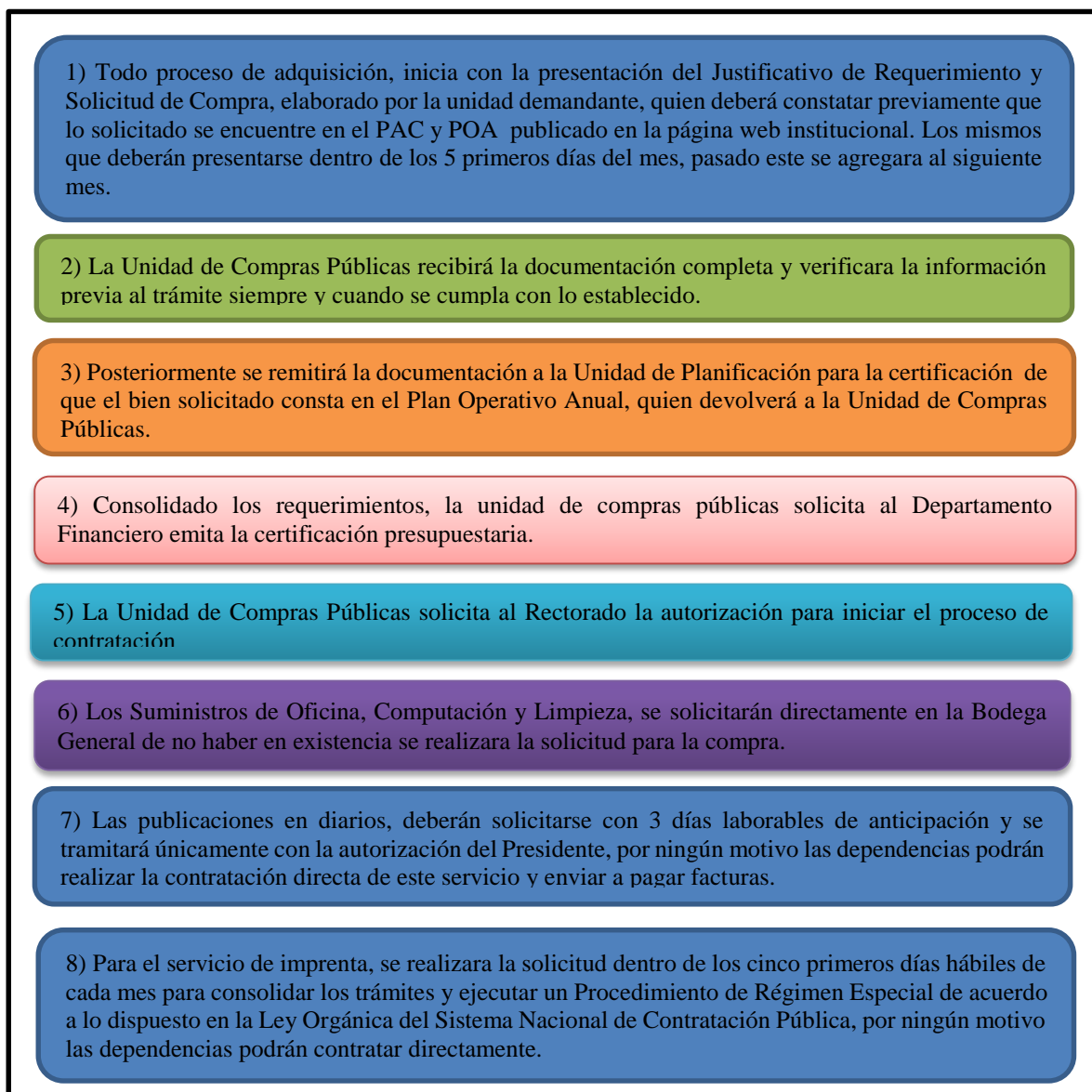
Contratación de Obras Públicas

a) IDENTIFICACION DE PROCESOS DE CONTRATACION





PROCESO INTERNO PARA ADQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS



9) El servicio de Fotocopias, anillados e impresiones, las solicitudes se receptorán en cinco (5) primeros días, dado que la Unidad de Compras Públicas realizará el proceso de selección para determinar el proveedor que se encargará de la reproducción de copias anillados e impresiones para toda la Institución, en cuanto el proceso sea adjudicado se notificará a las dependencias solicitante.

10) Consideraciones para la adquisición por medio de ínfima cuantía:

La compra por ínfima cuantía es un procedimiento extraordinario, por lo tanto para ser atendidos con oportunidad deben presentarse los pedidos con anticipación. Ningún funcionario está autorizado a realizar este tipo de proceso sin la autorización de la máxima Autoridad. Ni presentar facturas para que se envíen a cancelar.

Que lo requerido no conste en el PAC y si consta no sea una compra recurrente, es decir que solo sea una vez al año.

Que el monto no sea superior a USD\$ 7.263,42

Que no sea una compra planificada

Que el monto de la contratación no sobrepase el límite establecido, teniendo presente que, no solamente se cuantifica lo requerido por la unidad sino por la institución.

Para la adquisición de combustible se lo hará de acuerdo a lo establecido en la resolución 062-2012.

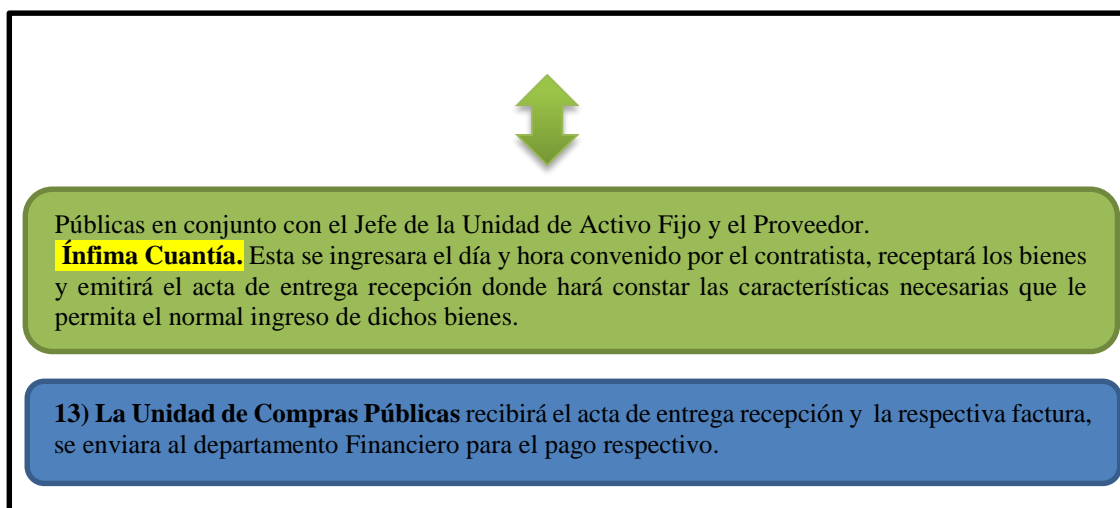
11) PLAZO DE ENTREGA DE LOS BIENES O SERVICIOS. El tiempo de entrega de los bienes o servicio a la unidad solicitante, dependerá de la forma de pago y el plazo se de en el respectivo contrato, tal como se la establece en el siguiente cuadro:

FORMA DE PAGO	RECEPCIÓN DE LOS BIENES O SERVICIOS
Contra entrega	El tiempo de recepción se contará a partir de la fecha de Suscripción del contrato, dependiendo del plazo establecido en los documentos precontractuales.
Anticipo	El tiempo de recepción se contará a partir de la fecha de Suscripción del contrato, dependiendo del plazo establecido en los documentos precontractuales.

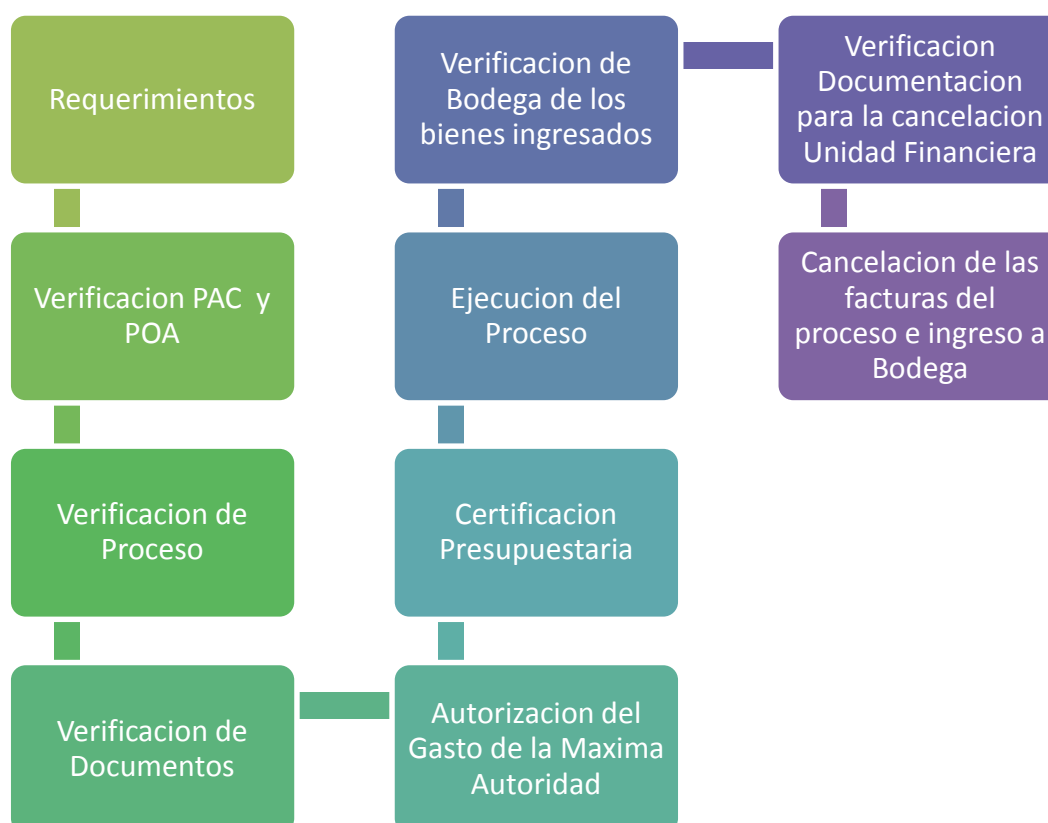
12) **PLAZO PARA INGRESO A LA UNIDAD DE ACTIVO FIJO.** Receptara los bienes adquiridos ya sea por Subasta, Catalogo Electrónico, Menor Cuantía Bienes y Servicios, y en casos de haber Ínfima Cuantía de acuerdo al siguiente cronograma:

Subasta Inversa Electrónica. Al término de la fecha de vencimiento del contrato, o si el contratista lo hace más pronto receptorá los bienes y emitirá el acta de entrega recepción donde hará constar las características necesarias que le permita el normal ingreso de dichos bienes. La misma que será firmada por el administrador de contrato en conjunto con el Jefe de la Unidad de Activo Fijo.

Menor Cuantía Bienes y Servicios. Esta se ingresara el día y hora establecido en el contrato, se receptorá los bienes y emitirá el acta de entrega recepción en la que hará constar las características necesarias que le permita el normal ingreso de bienes y servicios. La misma que será firmada por el administrador de contrato quien enviara el acta a la Unidad de Compras



FLUJOGRAMA DE REQUERIMIENTOS



DESCRIPCION DE LA DOCUMENTACION REQUERIDA

DOCUMENTACIÓN REQUERIDA

Para la realización de todo proceso de contratación, es indispensable la presentación de la siguiente documentación:

A. **SOLICITUD DE ADQUISICIÓN.**- Llenar correctamente todos los campos requeridos, incluyendo en número secuencial del documento y respetando los espacios destinados para las distintas dependencias, sin obviar las firmas de responsabilidad. Se podrá tener acceso al mismo en el link de la Unidad de Compras Públicas de la página web Institucional.

B. **ESTUDIO.**- Todos los requerimientos deberán contener un estudio de la necesidad que tiene la unidad para adquirir dicho bien o servicio, hacer constar el Objetivo que se va obtener con la adquisición de estos bienes o servicios, que metas se va a lograr alcanzar, e indicar las características que desean que el bien posea, si existe la infraestructura adecuada para que dichos equipos funcionen, el nombre de la persona que va a velar por que los bienes recibidos sean los correctos, además de verificar que sea los mismos bienes requeridos.

C. **INFORME TECNICO.**- Dependiendo del tipo de compra, se adjuntará el informe dirigido a jefe de la Unidad solicitante en el que contenga las especificaciones técnicas claramente detalladas sin establecer marcas ni direccionar a un determinado proveedor. Toda adquisición deberá buscar un beneficio y propender al desarrollo Institucional.

Es responsabilidad de quien emite el informe técnico para la adquisición, analizar que los bienes y servicios solicitados tengan las características técnicas necesarias que faciliten las labores.

Es necesario considerar que el éxito o fracaso del proceso de contratación dependerá de la eficiencia y eficacia con la que se participe durante el mismo.

BIEN o SERVICIO	RESPONSABLE DE EMITIR EL INFORME	CONTENIDO DEL INFORME
Equipos Informáticos	Técnico Informático de la dependencia solicitante con el visto bueno de Dto. De Sistemas.	Especificaciones Técnicas detalladas y Precio referencial conforme al Catálogo Electrónico en caso de constar en el mismo. Especificaciones Técnicas detalladas y Precio referencial conforme al PAC en caso de no constar en el Catálogo Electrónico Firma de Responsabilidad
Equipos Electrónicos	Dpto. Sistemas	Especificaciones Técnicas detalladas y Precio referencial conforme al PAC. Firma de Responsabilidad
Equipos de Laboratorio	Responsable del Laboratorio requirente	Especificaciones Técnicas detalladas y Precio referencial conforme al PAC. Firma de Responsabilidad
Reactivos	Responsable del Laboratorio requirente	Especificaciones Técnicas detalladas y Precio referencial conforme al PAC. Firma de Responsabilidad
Materiales de Laboratorio	Técnico de Laboratorio	Especificaciones Técnicas detalladas y Precio referencial conforme al PAC. Firma de Responsabilidad
Mobiliario	Departamento de construcciones	Especificaciones Técnicas detalladas (dimensiones, color, material, modelos, etc.) y Precio referencial conforme al PAC. Firma de Responsabilidad
Vehículos	Unidad de Movilización	Especificaciones Técnicas detalladas y Precio referencial conforme al Catálogo Electrónico en caso de constar en el mismo. Especificaciones Técnicas detalladas y Precio referencial conforme al PAC en caso de no constar en el Catálogo Electrónico Firma de Responsabilidad

D. COMISION TECNICA.- Es responsabilidad de las personas designadas como miembros de una comisión técnica, intervenir de manera eficiente en cada una de las etapas del proceso de contratación.

Emitir cumplidamente los informes requeridos durante el desarrollo del proceso.

E. DELEGADOS PARA EVALUACIÓN DE OFERTAS (MENOR CUANTIA OBRAS). Es responsabilidad de las personas designadas como evaluadores de ofertas, intervenir de manera eficiente en cada una de las etapas del proceso de contratación.

Emitir cumplidamente los informes requeridos durante el desarrollo del proceso.

F. ADMINISTRADOR DEL CONTRATO. En todo contrato, la entidad contratante designará de manera expresa un administrador del mismo, quien velará por el cabal y oportuno cumplimiento de todas y cada una de las obligaciones derivadas del contrato. Adoptará las acciones que sean necesarias para evitar retrasos injustificados e impondrá las multas y sanciones a que hubiere lugar. Si el contrato es de ejecución de obras, prevé y requiere de los servicios de fiscalización, el administrador del contrato velará porque ésta actúe de acuerdo a las especificaciones constantes en los pliegos o en el propio contrato.

G. ACTAS DE ENTREGA RECEPCION. Para todo contrato y adquisición de bienes por cualquier proceso de contratación, se elaborara una acta de entrega recepción donde constara la conformidad de la recepción de los bienes y servicios adquiridos por la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra, la misma que será suscrita por el proveedor, administrador de contrato y bodega general, enviara a la Unidad de Compras Públicas para el trámite del pago.

DOCUMENTOS HABILITANTES PARA LOS PROCESOS DE CONTRATACION.

A. PARA LA CERTIFICACION PRESUPUESTARIA.

- Oficio dirigido al Presidente de la Junta, donde se autoriza el proceso de adquisición.
- Formulario de requerimiento formulario.
- Certificación PAC, POA.
- Estudio, especificaciones técnicas formulario.
- Para equipos informáticos o electrónicos informe de técnico de la unidad de sistemas.
- Para muebles se indicara medidas, color, tipo de material, si es posible fotografía del mueble a adquirirse.
- Proformas.
- Oficio de selección de proceso de contratación.

B. PARA LA ELABORACION DE UN PROCESO DE CONTRATACION.

- Formulario de requerimiento.
- Estudio, especificaciones técnicas.
- Certificación del PAC, POA
- Proformas.
- Oficio dirigido al rector, donde se autoriza el proceso de adquisición.
- Oficio de selección de proceso de contratación.
- Certificación presupuestaria.
- Nombre del Administrador de Contrato.
- Resolución de Inicio del proceso.

C. PARA LA ELABORACION DE UN CONTRATO PARA LOS PROCESOS ADJUDICADOS.

- Formulario de requerimiento.
- Estudio, especificaciones técnicas.
- Certificación PAC, POA
- Proformas
- Oficio dirigido al Presidente de la Junta, donde se autoriza el proceso de adquisición.
- Oficio de selección de proceso de contratación.
- Certificación presupuestaria
- Nombre del administrador de Contrato.
- Resolución de Inicio del proceso.
- Pliegos
- Acta de Calificación y Negociación si fuera el caso
- Resolución de Adjudicación.
- Garantía Técnica.

D. DOCUMENTOS HABILITANTES PARA EL PAGO DE UNA ADQUISICION DE BIENES Y SERVICIOS.

- Para Ínfima Cuantía (solo si lo amerita)
- Formulario de requerimiento en caso de ínfima cuantía
- Oficio donde justifique por qué no estuvo planificado.
- Estudio (si lo amerita)
- Proformas
- Oficio dirigido al Presidente, donde se autoriza el proceso de adquisición.
- Oficio de selección de proceso de contratación.
- Acta de entrega recepción.
- Factura.

E. PARA SUBASTA INVERSA ELECTRÓNICA, MENOR CUANTÍA BIENES Y SERVICIOS, CONSULTORÍA, RÉGIMEN ESPECIAL.

- Acta de entrega recepción, en caso de catálogo electrónico los expediente que originaron la elaboración de un catálogo electrónico más la acta de entrega recepción, para el caso de menor cuantía igual que catalogo electrónico sino hubiere contrato.
- Factura.
- Oficio del Administrador de Contrato donde hace constar que se recibe a satisfacción los bienes o servicios.
- Todos los bienes sin excepción, deberán ser ingresados a las bodegas y codificados por la Unidad correspondiente previo a la entrega a la unidad solicitante, caso contrario, la Unidad de Compras públicas no se responsabilizará por pérdida de los bienes, demora en el pago a proveedores y demás inconvenientes que pudieran suscitarse.

3.11. La planeación de acuerdo a la propuesta

Pasos a darse:

- Establecer la misión, visión y objetivos de la organización y un curso de acción adecuado para lograrlos, para lo cual se buscará el asesoramiento de expertos.
- Determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzar la misión, visión y objetivos, incluyendo además la toma de decisiones, bajo un sistema racional que elimine la subjetividad, al tener

que escoger entre diversos cursos de acción futuros, actividades para cuya realización se tendrá la capacitación correspondiente.

CON LA PLANEACIÓN PROPUESTA LA JUNTA PARROQUIAL LOGRARÁ:

- Evitar los errores y asegurar el éxito de la Junta Parroquial.
- Reducir o eliminar los impactos del cambio, minimizar el desperdicio, la redundancia y fijar los estándares para facilitar el control.
- Administrar con eficiencia los recursos.
- Asegurar el éxito en el futuro.

Como actividades previas para lograr la realización de los temas consignados, se organizará talleres y seminarios de capacitación, buscando el soporte técnico de instituciones como el SECAP y las universidades locales, para cumplir con los principios de la Planeación: Precisión, Flexibilidad, Unidad de Dirección, Consistencia y Participación. Los temas a tratar en los talleres serán:

- Detección de las oportunidades: La detección de las oportunidades tanto en el ambiente externo como dentro de organización, es el verdadero punto de partida de la planeación y siempre se requiere de un diagnóstico realista de la determinación de oportunidades.
- Establecimiento de objetivos que definan los resultados esperados y expresen lo que se debe hacer, cuáles serán las prioridades y que se debe lograr con las estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.
- Determinación y selección de cursos alternativos de acción. En caso de no dar buenos resultados los cursos diseñados, siempre existen otros alternativos no evidentes a primera vista. Este es el punto en el cual se adopta un plan, el punto real de la toma de decisiones. Ocasionalmente un análisis y evaluación de cursos alternativos revelará que dos o más de

ellos son aconsejables y quizás el Presidente de la Junta Parroquial decida seguir varios cursos en lugar del mejor.

Establecer presupuestos para el desarrollo de planes. Si se preparan bien los presupuestos se convierten en un medio para cumplir los diversos planes y fijar estándares importantes contra los que se puedan medir el avance de la planeación.

3.11.1. Contratación de personal

Para poder dar un mejor servicio o tener una adecuada segregación de funciones es necesario contratar a nuevo personal, para lo cual se pondrán avisos en la prensa escrita, en medios de comunicación o en una parte visible en los locales para conocimiento del público en general indicando el Concurso de merecimiento y oposición, su puesto y el área al que se va a aplicar.

Se revisará la información de cada uno de los candidatos y se llamará a una entrevista a los o las aspirantes que cumplan los siguientes requisitos en general:

La hoja de vida deberá tener una fotografía del o la aspirante, así como también deberá detallar los datos personales como son los nombres y apellidos completos, dirección, números de teléfono, estado civil, edad, estudios realizados, título obtenido, cursos realizados, experiencia laboral y datos de las referencias personales.

- Presentar certificados de los anteriores trabajos en donde abalicen su buena conducta, ética y honradez.
- Presentar 3 referencias personales.
- Presentar todos los documentos necesarios que abalicen los estudios, cursos y títulos obtenidos.
- Copia de la cédula y papeleta de votación.

Una vez realizadas las entrevistas se procederá a identificar a la persona apta para el desempeño de las funciones para esto se tomará en cuenta los estudios, títulos, experiencia, capacitación, habilidades y las referencias otorgadas por sus antiguos jefes.

Cuando la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra seleccione a la persona apta para el puesto procederá a celebrar el contrato de trabajo en donde se indiquen las funciones y responsabilidades que debe cumplir en su puesto de trabajo, el valor que va a recibir por su trabajo, los beneficios sociales a recibir, el horario de trabajo, tiempo de duración.

3.11.2. Funciones individuales para el personal de la junta parroquial de San Antonio de Ibarra

Para solucionar los problemas existentes en la Junta Parroquial es necesario establecer el nivel jerárquico a cada una de las personas que la integran, por ende es necesario establecer la autoridad, responsabilidades así como también el perfil que se debe cumplir para ocupar el cargo, las funciones a cumplirse, que a continuación detallo:

1. PRESIDENCIA**NOMBRE CARGO:** PRESIDENTE / A**ÁREA:** Gerencia**UNIDAD:** Administrativo**REMUNERACIÓN SALARIAL:** 2589,00 \$**SUPERVISA:** * Departamento de recursos humanos

* Departamento Contable

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

El Presidente es la persona encargada de la planificación, dirección, organización y control de las actividades que se realizan en la Junta Parroquial para cumplir con los objetivos y metas que se esperan alcanzar en promover las iniciativas colectivas, económicas y sociales. Para poder ejercer sus funciones podrá delegar a los jefes departamentales la autoridad más no la responsabilidad, ya que esta recae sobre la máxima autoridad.

PERFIL DEL CARGO**PERSONALES:**

- Capacidad para trabajar en equipo.
- Ser dinámico y creativo en cuanto al manejo del personal para establecer un adecuado ambiente de trabajo.
- Poseer sólidos valores éticos tanto profesionales como personales.
- Ser ordenado y estar abierto al cambio.
- Habilidad para el manejo adecuado de la comunicación y negociación con sus subalternos.
- Criterio profesional para establecer las estrategias necesarias que apoyen al desarrollo de la Junta Parroquial.

ACADÉMICOS:

Ciudadano Ecuatoriano mayor de 18 años, de preferencia con perfil académico: Abogado/a, Economista, Ingeniero/a en Administración Pública de Gobiernos Seccionales, Ingeniero/a en administración de empresas, o carreras afines, con alto conocimiento en Derecho Público.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Establecer las estrategias pertinentes para el desempeño de las actividades de la Junta Parroquial.
- Cumplir y hacer cumplir los manuales, reglamentos, funciones, procedimientos y disposiciones existentes en la Junta Parroquial.
- Supervisar, conocer y controlar las actividades que desempeñan cada departamento existente en la entidad.
- Tomar las decisiones adecuadas para la solución oportuna a los problemas que se presenten en el futuro.
- Planificar y ejecutar actividades que aporten a la motivación y capacitación del personal.
- Realizar una planificación anual de las actividades a realizarse en la Junta Parroquial.
- Realizar los contratos sean estos para la contratación del personal o los realizados con los clientes y proveedores.
- Determinar las estrategias necesarias en cuanto al tema artesanal y agrícola.
- Determinar y dar a conocer las metas que se esperan cumplir a todos quienes conforman la Junta Parroquial.
- Establecer un adecuado control interno de la Junta Parroquial en cada una de las áreas que la conforman.

2. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE APOYO**NOMBRE CARGO: SECRETARIA/TESORERO****ÁREA: Secretaria / Tesorero****UNIDAD: Operacional / Financiero****REMUNERACIÓN SALARIAL: 527,00 \$****DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:**

Debe poseer cualidades personales, que conjuntamente con las destrezas y conocimientos le permitirán desarrollar su trabajo de la manera más óptima para ayudar a trabajar con otras personas como miembros de un equipo. Dentro de las cualidades personales más importantes que una secretaria debe poseer: discreción, adaptabilidad, puntualidad, responsabilidad, paciencia, orden, limpieza, buen criterio y buena voluntad.

PERFIL DEL CARGO.-**PERSONALES:**

- Tener experiencia de 1 años.
- Tener ética profesional.
- Conocimientos de Mecanografía, Ofimática, Ortografía y Gramática, Caligrafía, Manejo de Archivo, Idiomas, Contabilidad básica.

ACADÉMICOS:

Secretariado Ejecutivo.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Evitará duplicar información confidencial y mantenerla fuera de los archivos oficiales sin conocimientos de su superior.
- Atender llamadas telefónicas.
- Elaboración de cotizaciones y reportes diarios.
- Llevar un control y dar seguimiento de correspondencia enviada y recibida
- Organizar, actualizar, clasificar y mantener un adecuado control de los documentos del archivo.
- Mantener actualizada la base de datos.
- Atención al cliente y orientarle sobre sus necesidades.

3. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**NOMBRE CARGO:** Contador/a**ÁREA:** Contable**UNIDAD:** Financiera**REMUNERACIÓN SALARIAL:** 1086,00 \$**SUPERVISA:** Departamento Financiero / Contable**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:** Responsable de planificar y dirigir las actividades de la Contabilidad General, coordinando acciones con las demás áreas para conseguir el registro oportuno de las operaciones de la Junta.**PERSONALES Y ACADÉMICO:**

- Formación en Contabilidad y Auditoría (CPA)
- Conocimiento de presupuestos, optimización tributaria y legislación vigente.
- Experiencia de 3 años como Contador

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Consolida los estados contables garantizando la oportunidad, calidad y completitud de la información.
- Construye informes/declaraciones de cumplimiento.
- Coordina el proceso de análisis y conciliación de cuentas.
- Revisa las cuentas contables asignadas a todas las compras.
- Consolida registros contables de acuerdo con políticas y normas.
- Realiza el costeo de importaciones.
- Soluciona inconsistencias relevantes que se puedan presentar en los procesos de análisis y conciliación de cuentas, registros contables y generación de estados contables.
- Gestiona la relación con el proveedor que maneja la custodia del archivo y revisa la información.
- Atiende solicitudes de entidades de control internas y externas.

3.12. Elaboración del Presupuesto para la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra, año 2016.

La elaboración de un presupuesto requiere hacer consideraciones que son importantes y que comprenden, la formulación del presupuesto de acuerdo al marco legal de referencia que consta en la Constitución Política de la República y COOTAD.

Todo presupuesto en su elaboración debe cumplir con el principio básico de equilibrio para que no existan presiones que coloquen en riesgo la estabilidad institucional, dos componentes fundamentales se distinguen, por un lado los ingresos y por otro los gastos.

3.12.1. Justificación de los ingresos.

En la pro forma se debe describir brevemente cómo se obtendrán o de donde provendrán los recursos financieros que ingresarán a la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra.

3.12.2. Pro forma Presupuestaria de Ingresos.

Es el cálculo de los ingresos que se estima tendrá la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra para la ejecución de lo planificado y financiar los gastos de funcionamiento. Los ingresos están compuestos por ingresos corrientes, de capital y financiamiento.

Los ingresos corrientes están integrados, principalmente, por los impuestos, tasas, contribuciones, multas, transferencias del gobierno central, gobiernos seccionales, entidades públicas y donaciones corrientes provenientes de la cooperación internacional, ONG'S y otros.

Son ingresos de capital los que se destinan a financiar, exclusivamente, los gastos de inversión y capital.

Los ingresos de capital están conformados, entre otros, por venta de activos, transferencias del Gobierno Central, del Gobierno Autónomo Descentralizado, Gobierno Provincial y donaciones de capital.

Son ingresos de financiamiento a través de la captación del ahorro interno para financiar prioritariamente proyectos de inversión en obras. En el caso de las Juntas Parroquiales, los ingresos de financiamiento son especialmente los saldos sobrantes en caja y bancos del año presupuestario anterior o ejercicio financiero anterior.

3.12.3. Justificación de los Gastos.

En la pro forma se debe describir brevemente el uso de los recursos, tanto para la administración como para la ejecución de obras o prestación de servicios, así como los proyectos y programas que se ejecutarán.

3.12.4. Pro forma Presupuestaria de los Gastos.

Es el cálculo de los gastos estimados. Los gastos constituyen todas las obligaciones de pago asumidas por las Juntas Parroquiales para la ejecución de obras (canales de riego, reparación de escuelas, mantenimiento de caminos vecinales sistemas rurales de agua potable, entre otros), adquisición de bienes muebles o inmuebles, así como, los gastos para el funcionamiento institucional, como son: remuneraciones, compra de suministros y materiales, pago de bienes y servicios.

Los gastos están compuestos por corrientes, de producción, de inversión, de capital y aplicación de financiamiento.

Son gastos corrientes los destinados a cubrir los costos de administración de las juntas y están compuestos, principalmente, por sueldos, pago de agua, luz, teléfono, compra de materiales de oficina, entre otros..

Son gastos de producción los destinados a la prestación de los servicios públicos como agua potable, desechos sólidos, riego, entre otros.

Son gastos de inversión los destinados a financiar la ejecución de programas sociales y obra pública.

Son gastos de aplicación del financiamiento los destinados al pago de la deuda de la Junta Parroquial u obligaciones pendientes de pago del ejercicio presupuestario anterior.

Equilibrio del Presupuesto

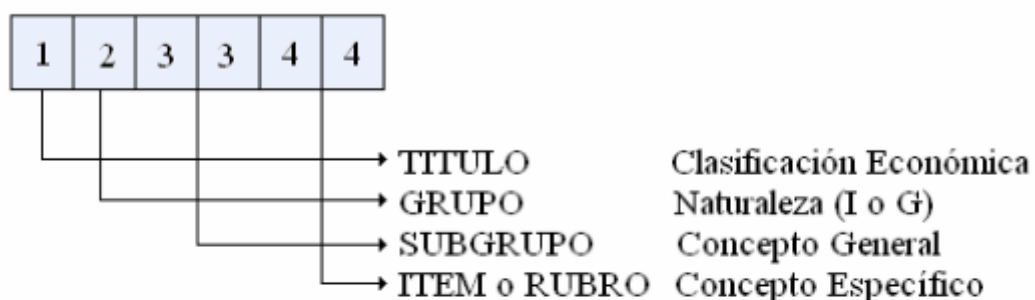
Es necesario cumplir con el condicionante básico del presupuesto, que es la igualdad de los ingresos y gastos. Cuando la diferencia de ingresos y gastos no es igual a cero es necesario recortar mediante un proceso de priorización los gastos y / o revisar y ajustar la estimación de ingresos, hasta que se produzca la igualdad.

3.12.5. Clasificador Presupuestario de Ingreso y Gastos.

El clasificador presupuestario es la identificación de los diferentes ingresos y gastos a través de una denominación (nombre) y un número (código). Para elaborar el presupuesto hay que registrar cada grupo de ingresos y gastos en la cuenta correspondiente.

CLASIFICADOR PRESUPUESTARIO

CLASIFICADOR PRESUPUESTARIO



1	1	0	1	0	1
---	---	---	---	---	---

5	1	0	1	0	1
---	---	---	---	---	---

2	4	0	1	0	1
---	---	---	---	---	---

6	1	0	1	0	1
---	---	---	---	---	---

3	6	0	1	0	1
---	---	---	---	---	---

7	1	0	1	0	1
---	---	---	---	---	---

8	7	0	1	0	1
---	---	---	---	---	---

9	6	0	1	0	1
---	---	---	---	---	---

Fuente: Registro Oficial Acuerdo No. 113, Ministerio de Economía y Finanzas

En el lado de los ingresos se colocan los Ingresos Corrientes, Ingresos de Capital e Ingresos de Financiamiento y en el lado de los gastos encontramos los gastos corrientes, de Producción de Inversión, de capital y de aplicación de Financiamiento.

INGRESOS		GASTOS	
1	Corrientes	5	Corrientes
11	Impuestos	51	Gastos en Personal
12	Seguridad Social	52	Prestaciones de la Seguridad Social
13	Tasas y Contribuciones	53	Bienes y Servicios de Consumo
14	Venta de Bienes y Servicios		
15	Aporte Fiscal	55	Aporte Fiscal
		56	Gastos Financieros
17	Rentas de Inversiones y Multas	57	Otros Gastos
18	Transferencias y Donaciones Corrientes	58	Transferencias Corrientes
19	Otros Ingresos	59	Previsiones para Reasignación
2	De Capital	6	De Producción
24	Venta de Activos de Larga Duración	61	Gastos en Personal de Producción
25	Aporte Fiscal de Capital	63	Bienes y Servicios de Producción
27	Recuperación de Inversiones	7	De Inversión
28	Transferencias y Donaciones de Capital	71	Gastos en Personal para Inversión
		73	Bienes y Servicios para Inversión
		75	Obras Públicas
		78	Transferencias para Inversión
		8	De Capital
		84	Activos de Larga Duración
		85	Aporte Fiscal de Capital
		87	Inversiones Financieras
		88	Transferencias de Capital
		89	Previsiones para Reasignación
3	De Financiamiento	9	Aplicación del Financiamiento
36	Financiamiento Público	96	Amortización de la Deuda Pública
37	Financiamiento Interno		

Fuente: Registro Oficial Acuerdo No. 113, Ministerio de Economía y Finanzas

3.12.6. Programación y Formulación Presupuestaria.

La programación presupuestaria consiste en la fijación de metas y en la asignación de recursos humanos, materiales y financieros para alcanzar dichas metas del ejercicio presupuestario.

A nivel parroquial hay la obligación de formular el Plan de Desarrollo Parroquial, en el que deben tomarse en cuenta las prioridades que fije la comunidad a través de la Asamblea Parroquial; como son:

- Servicios Básicos: alcantarillado, agua potable, luz.
- Educación: Brindar apoyo a todas las escuelas de la parroquia y asistir sus necesidades.
- Cultura: Apoyar el gestionamiento del Centro Parroquial de San Antonio de Ibarra.
- Deportes: Mejorar y ampliar los espacios deportivos y de recreación.
- Salud: Un centro de salud integral.

Todo lo antes mencionado se puede realizar respetando el Plan de Desarrollo Parroquial ciudadano de la Parroquia con la aplicación de la Ley de Juntas Parroquiales como organismo seccional autónomo, en coordinación con el Municipio de Ibarra y el Gobierno Provincial de Imbabura.

Una vez fijados los niveles de actividad, cada unidad de organización debe preparar su proyecto de presupuesto.

Esta elaboración se hace en base al análisis de sus necesidades y de su capacidad administrativa y a las instrucciones que se reciben para la formulación de los presupuestos, se definen los objetivos y metas para el año correspondiente, considerando en esta definición tanto los resultados históricos como aquellos que deben alcanzarse en el próximo ejercicio financiero.

Una vez que se han fijado las metas a nivel de actividades, proyectos y programas, se procede a calcular la cantidad de recursos humanos, materiales y financieros necesarios para cumplirlos en base a estándares y coeficientes de rendimiento.

En este trabajo de coordinación y consolidación que implica la formulación del presupuesto del sector público, no solo debe tenderse a buscar un equilibrio financiero entre el monto de los gastos programados y el volumen de ingresos calculados, sino que también hay que buscar la compatibilidad entre las proyecciones de los planes y los presupuestos de los programas anuales.

Esta compatibilidad requiere de un detenido análisis de la consistencia de las metas que se fijan en los programas presupuestarios, las orientaciones y objetivos de los planes de largo y mediano plazo.

3.12.7. Conocimiento y aprobación del Presupuesto.

La Ley Orgánica de Juntas Parroquiales establece la atribución al Presidente de someter a consideración para su aprobación a los miembros de la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra el presupuesto institucional, en el que debe considerarse todos los requerimientos comunitarios y las fuentes de financiamiento.

3.12.8. Ejecución Presupuestaria.

Es el cumplimiento de la programación de ingresos y gastos para satisfacer las necesidades programadas. Comprende el conjunto de acciones destinadas a la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes y servicios en la cantidad, calidad y oportunidad previstos en el mismo.

3.12.9. Reformas Presupuestarias

Son las modificaciones al presupuesto inicial de ingresos y gastos por situaciones no previstas o errores en los cálculos. Por ejemplo las reducciones a las partidas asignadas a las actividades y proyectos por una obtención de ingresos menor a la esperada.

Variaciones en las asignaciones presupuestarias tanto de ingresos como gastos que forman parte de las actividades y proyectos contenidos en los presupuestos aprobados, así como los cambios que, como resultado de esas variaciones se generan en las programaciones de la ejecución, programa anual y periódico de caja corresponderán a aquellos aumentos al total del presupuesto por efecto de nuevos ingresos o gastos no contemplados en el presupuesto inicial.

3.12.10. Control y Evaluación Presupuestaria

La evaluación presupuestaria es la medición de los resultados financieros obtenidos en el transcurso del período, a fin de ajustar la ejecución presupuestaria a las previsiones originales y realizar recomendaciones para el siguiente año presupuestario.

3.12.11. Clausura y Liquidación Presupuestaria

El presupuesto se clausura el 31 de diciembre del cada año. Después de dicha fecha, los ingresos que se perciban se consideran parte del siguiente presupuesto.

Después del 31 de diciembre no se puede contraer compromisos ni obligaciones que afecten el presupuesto del período fiscal anterior, se presentará al Ministerio de Economía y Finanzas hasta el 31 de marzo del siguiente ejercicio fiscal.

A continuación presento la proyección del presupuesto del año 2016 para la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra.

INGRESOS			
PARTIDAS	DESCRIPCIÓN	ASIGNADO	TOTAL
1	INGRESO CORRIENTE		
1,3	TASAS Y CONTRIBUCIONES		2000,00
1,3,01,03	Ocupacion de Lugares Públicos	2000,00	
1,7	RENTA DE INVERSIONES Y MULTAS		13000,00
1,7,02,02	Edificios, Locales y Residencias	13000,00	
1,8	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES		
1,8,01	TRANSFERENCIAS CORRIENTES DEL SECTOR PUBLICO		90000,00
1,8,06	Aportes y Participaciones Corrientes del Regimen Seccional		
1,8,06,08	Aportes a Junta Parroquiales Rurales	90000,00	
2	INGRESOS DE CAPITAL		
2,8	TRANSFRENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL		
2,8,06	Aportes y Participacion de Capital e Inversion del Regimen Secc.		595000,00
2,8,06.08	Aporte a Juntas Parroquiales	200000,00	
	Proyecto Vial	340000,00	
	Proyecto Comunitario	55000,00	
3,6	FINANCIAMIENTO PÚBLICO		
3,6,05	Cuentas pendientes por Cobrar		8.000,00
3,6,05,01	Cuentas por Cobrar	8.000,00	
3,7	SALDOS PENDIENTES		
3,7,01	SALDOS EN CAJA BANCOS		150.000,00
3,7,01,01	DE FONDOS GOBIERNO CENTRAL	150.000,00	
TOTAL		858000,00	858000,00

GASTOS			
PARTIDAS	DESCRIPCIÓN	ASIGNADO	TOTAL
5	GASTOS CORRIENTES		
5,1	Gastos de Personal		
5,1,01	Remuneraciones Básicas		55300,00
5,1,01,05	Remuneraciones Unificadas	55300,00	
5,1,02	Remuneraciones Complementarias		7630,00
5,1,02,03	Décimo tercer sueldo	4850,00	
5,1,02,04	Décimo cuarto sueldo	2780,00	
5,1,05	Remuneraciones Temporales		8600,00
5,1,05,10	Servicios Personales por Contrato	8600,00	
5,1,06	Aportes Patronales a la Seguridad Social		6040,00
5,1,06,01	Aporte Patronal	2600,00	
5,1,06,02	Fondo de Reserva	3440,00	
5,3	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO		
5,3,01	Servicios Básicos		2400,00
5,3,01,01	Agua Potable	800,00	
5,3,01,04	Energía Eléctrica	950,00	
5,3,01,05	Telecomunicaciones	650,00	
5,3,02	Servicios Generales		3320,00
5,3,02,01	Transporte de Personal	3320,00	
5,3,03	Traslados, Instalaciones, Viáticos y Subsistencias		1230,00
5,3,03,03	Viáticos y Subsistencias en el Interior	1230,00	
5,3,07	Gastos de Informática		660,00
5,3,07,02	Arrendamiento y Licencias de Uso de Paquetes Informaticos	210,00	
5,3,07,04	Mantenimiento y Reparación de Equipos y Sistemas Informat	450,00	
5,3,04	Instalación, Mantenimiento y Reparación		
5,3,08	Bienes de Uso y Consumo Corriente		2200,00
5,3,08,04	Materiales de Oficina	2200,00	
5,7	OTROS GASTOS CORRIENTES		
5,7,02	Seguros, Comisiones Financieras y Otros		900,00
5,7,02,01	Seguros	300,00	
5,7,02,03	Comisiones Bancarias	600,00	
5,8	TRANSFERENCIAS CORRIENTES		
5,8,01	Transferencia Corrientes al Sector Público		9400,00
5,8,01,02	A Entidades Descentralizadas y Autónomas	9400,00	
7	GASTOS DE INVERSIÓN		
7,1,01	Remuneraciones Básicas		11000,00
7,1,01,03	Jornales	11000,00	
7,1,02	Remuneraciones Complementarias		137520,00
7,1,02,32	Bonificación para educadores comunitarios	137520,00	
7,1,03	Remuneraciones Compensatorias		9800,00
7,1,03,04	Compensación por transporte	9800,00	
7,3,01	Servicio Básicos		2400,00
7,3,01,01	Agua Potable	650,00	
7,3,01,04	Energía Eléctrica	1750,00	
7,3,02	Servicios Generales		84000,00
7,3,02,05	Espectaculos Culturales y Sociales	59000,00	
7,3,02,06	Eventos Públicos y Oficiales	25000,00	

7,3,05	Arrendamiento de Bienes		14700,00
7,3,05,02	Arrendamiento de Edificios, Locales y Residencias	2300,00	
	Arrendamiento de Edificios Locales y Residencias	12400,00	
7,3,06	Contratación de Estudios e Investigaciones		13000,00
7,3,06,01	Consultoría, Asesoría e Investigación especializada	13000,00	
PARTIDAS	DESCRIPCIÓN	ASIGNADO	TOTAL
7.3.08	Bienes de Uso y Consumo para la Inversión		109500,00
7,3,08,01	Alimentos y Bebidas	65000,00	
7,3,08,11	Materiales de Construcción, Electricidad, Plomería y Carpintería	25000,00	
7,3,08,12	Materiales Didácticos	10000,00	
7,3,08,99	Otros Bienes de Uso y Consumo para la Inversión	9500,00	
7,5	OBRAS PÚBLICAS		
7,5,01	Obras de Infraestructura		345000,00
7,5,01,05	Obras Públicas de Transporte y Vías	180000,00	
7,5,01,99	Otras Obras de Infraestructura	165000,00	
8	GASTOS DE CAPITAL		
8,4,01	Bienes Muebles		33000,00
8,4,01,08	Bienes Artísticos y Culturales	33000,00	
9	APLICACIÓN DEL FINANCIAMIENTO		
9,7	PASIVO CIRCULANTE		
9,7,01	DEUDA FLOTANTE		400,00
9,7,01,01	De Cuentas por Pagar	400,00	
TOTAL		858000,00	858000,00

3.13. Creación de formularios.

Estos se utilizarán para capturar información para el registro control y/o proceso de las operaciones; es un papel que contiene datos pre-impresos y espacios en blanco en el cual se anotarán los datos que servirán para realizar operaciones de diversa naturaleza.

Sin lugar a duda la totalidad de transacciones que efectúa una entidad tienen que estar debidamente respaldadas en documentos los cuales sirven como evidencia de la labor efectuada. Por ejemplo; cuando una persona efectúa una compra en un local comercial, el vendedor le extiende una factura, una copia de la misma se queda con el vendedor y la original se la lleva el cliente como certificación de la adquisición que realizó.

Con el avance de la tecnología, se han dejado atrás los formularios manuales para dar paso a operaciones efectuadas en forma electrónica, sin embargo de ello nunca desaparecerán los formularios solamente vendrán a reducirse por razones de costo, espacio y rapidez.

3.13.1. Características de los formularios

Cada formulario se debe diseñar de acuerdo a las necesidades operativas de cada ente en particular. Sin embargo las características mínimas que debe contener el formulario son:

1. Cada formulario se debe diseñar para un procedimiento específico.
2. Su diseño tiene que ser sencillo.
3. El orden con el cual se solicite la información debe ser coherente con la secuencia de generación de los datos.
4. Las diversas copias deben ser realizadas y entregadas solamente aquel departamento que maneja la información que contiene los mencionados formularios.
5. Tomando en cuenta el concepto de costo – beneficio, se deben instaurar formularios pre numerado.
6. Los espacios para las autorizaciones y aprobaciones dentro de un formulario deben ser adecuados y suficientes.
7. Tienen que diseñarse con la finalidad de agilizar procedimientos.
8. Uniformidad, claridad y contraste (lograr que el color en ciertas áreas del formulario jerarquice y capte la atención del usuario).
9. Los formularios deben contener solo los datos estrictamente necesarios.

3.13.2. Objetivos principales de los formularios

Los formularios dentro de la Junta Parroquial se constituyen en la memoria escrita de las operaciones efectuadas, y persiguen los siguientes objetivos:

1. Permitir el registro de información y proporcionarla.
2. Establecer un control de las actividades.
3. Gestionar y ejecutar operaciones de carácter administrativo.

3.13.3. Funciones de los formularios

Las funciones primordiales de los formularios son:

1. Otorgar autorizaciones, instrucciones o información.
2. Permite rapidez en los procesos (eliminar copias a mano).
3. Proporcionar uniformidad de la información.
4. Constituir medios de prueba de operaciones realizadas.
5. Lograr exactitud de la información.

3.13.4. Diseño de los formularios

Un formulario bien estructurado garantiza la eficiencia y funcionalidad de los procedimientos que se llevan a cabo, por aquello todo formulario tendrá que cumplir al menos con lo siguiente:

1. **Facilidad para su relleno.-** Los campos que permiten la entrada de datos en un formulario deben tener el suficiente espacio, lo cual permita la escritura legible de la información solicitada. Así mismo, el formulario para facilitar su llenado puede llevar instrucciones.
2. **Disminuir las posibilidades de error.-** En los formularios se deben reducir al máximo las posibilidades de error en su llenado por aquello solo los campos a utilizar tienen que constar claramente identificados. Es importante señalar que cuando más cerrada sea la respuesta solicitada en el formulario, mejor información se obtiene.
3. **Estética.-** Se refiere a la buena apariencia física que debe tener un formulario, tomando en cuenta aspectos como: a) Diseño b) Reproducción c) Imagen empresarial

El color de los formularios, el tipo de letra utilizada y otros, son factores importantes para la estética de los formularios.

4. **Reducción de Costos.-** Cada formulario desarrollado debe formularse con costo mínimo, pero sin embargo tiene que cubrir todos los requerimientos y especificaciones de operatividad. Por aquellos, es importante analizar las posibilidades de cambio mejorar o eliminaciones de formularios.

3.13.5. Desarrollo de los formularios

En el caso específico de la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra se ha tomado como referencia para el diseño e implantación de formularios, áreas principales de la entidad, de las cuales se desprende la mayor parte la información operativa.

Área de Efectivo.- El manejo de efectivo (incluye dinero y cheques) por su naturaleza, siempre necesitará de la instauración de controles, debido a que se requiere precautelar las posibilidades de robo, malversaciones, fraudes o acciones no autorizadas. Por aquello, al efectivo se lo divide en dos tipos de operaciones:

Ingresos.- Representado por los rubros que recibe la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra por cobro de impuestos y tasas, intereses ganados, cobro de deudas pendientes, comisiones, ventas de activos fijos y cualquier monto de ingreso a la entidad en el transcurso de sus operaciones.

Egresos.- Abarca todos los desembolsos efectuados por la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra para la adquisición de bienes o servicios, pagos al personal, cancelación de deudas pendientes y en general toda salida de recursos monetarios.

Es precisamente en el desarrollo de controles donde juega un papel importante los formularios, que para el caso del efectivo, son los siguientes:

a. COMPROBANTE DE INGRESO

Es un documento interno que se utiliza en la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra para registrar las transacciones que originan ingresos de dinero sea en efectivo o cheques por impuestos, comisiones obtenidas, enajenación de bienes propios, entre otros.; y se emitirá por cada operación identificada en la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra.

A este comprobante se adjuntarán los documentos sustentatorios utilizados en el control del ingreso del dinero, como puede ser comprobante de egreso de la otra institución, estado de cuenta donde se encuentre registrado el depósito o la transferencia bancaria.

El comprobante de ingreso debe contener lo siguiente:

1. Nombre del documento (Comprobante de Ingreso) y numeración secuencial
2. Fecha de elaboración del documento
3. Nombre de la persona natural o entidad de la cual se reciba el dinero
4. Motivo por el cual se recibe el dinero
5. Valor del rubro recibido tanto en letras como en números
6. Contabilización del ingreso, utilizando las cuentas contables respectivas
7. Firmas de responsabilidad

b. COMPROBANTE DE EGRESO

Documento interno de la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra que permite la realización de un pago y la contabilización del mismo.

El comprobante de egreso debe tener el siguiente contenido:

1. Nombre del documento (Comprobante de Ingreso) y numeración secuencial.
2. Fecha de elaboración del documento.

3. Nombre del beneficiario del pago.
4. Nombre del banco y número de cheque con el cual se efectúa el desembolso.
5. Registro contable del pago.
6. Firmas de aprobación y revisión del documento.
7. Firma de conformidad del beneficiario y número de cédula de identidad.

c. COMPROBANTE DE RETENCIÓN

El comprobante de Retención es un documento que utilizará la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra. Este documento sirve para respaldar las retenciones de impuestos que realiza como agente de retención. Este documento lo utilizaremos al momento de comprar bienes o servicios.

El Contenido es el siguiente:

- 1.- La razón social y otros datos de identificación de la empresa; entre los cuales deben constar: Dirección, Teléfono, No. De RUC (Registro Único de Contribuyentes), No. Comprobante de Retención,
- 2.- No. De Autorización del S. R. I.
- 3.- Identificación del sujeto pasivo retenido (Nombre, RUC, dirección y teléfono)
- 4.- Tipo de Comprobante de Venta
- 5.- Número de Comprobante de Venta
- 6.- Retención en la Fuente
 - 6.1.- Detalle de la retención
 - 6.2.- Porcentaje de la retención

6.3.- Valor de la transacción objeto de la retención

6.4.- Valor retenido del Impuesto en la fuente

7.- Retención del IVA

7.1.- Detalle de la retención

7.2.- Porcentaje de la retención

7.3.- Valor de la transacción objeto de la retención

7.4.- Valor retenido del Impuesto del IVA

8.- Total de la Retención

9.- Ejercicio Fiscal

10.- Lugar y Fecha de emisión

11.- Firma del Beneficiario

12.- Firma del Agente de Retención

13.- Datos de la imprenta (Nombre, número de RUC y número de autorización)

3.14. Registros contables

Los Registros Contables a aplicarse en la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra son los siguientes:

- Estado de situación inicial.- Se lo elaborará al iniciar las operaciones en la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra, con la información que se obtenga para proceder a la “Apertura de Libros”.

- Libro diario.- En este diario anotara todas las operaciones que se realicen en la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra en forma de asientos, los mismos que se registran de acuerdo al orden en que vayan ocurriendo, de modo que cada partida manifiesten cual es el acreedor y quien es el deudor de la transacción a que se refiere.
- Libro mayor.- En este registro se anotara en forma separada e independiente todas y cada una de las cuentas que aparecen en los asientos jornalizados previamente en el Diario, con el propósito de conocer su movimiento y saldo en forma particular.
- Los valores que registramos en el DEBE del Diario pasan al DEBE de la cuenta de mayor y los valores que registramos en el HABER pasan al HABER de una cuenta de mayor, este paso se denomina MAYORIZACIÓN. Es importante anotar que la primera transacción que se registra en el Libro Diario es el Estado de Situación Inicial y por lo tanto lo primero que vamos a mayorizar es el Estado de Situación Inicial y a continuación se procede a mayorizar las transacciones que se haya realizado en la Junta Parroquial.
- Cierres.- Estos asientos contables tienen como objetivo la cancelación de las cuentas de resultado contra la cuenta de pérdidas y ganancias. Al finalizar el año, y una vez se han realizado los ajustes pertinentes, se procede a cancelar cada una de las cuentas de ingresos, gastos y costos para determinar la utilidad del ejercicio, y esta cancelación se registra en los comprobantes de cierre.
- Balance de comprobación.- permite RESUMIR la información contenida en los registros realizados en el Libro Diario y en el Libro Mayor, a la vez permite COMPROBAR la exactitud del registro contable en los mencionados registros, igualando el débito y el crédito. Si las dos columnas, es decir los débitos y los créditos suman iguales, esto indica que los registro del diario y del mayor están correctos.
- Hoja de trabajo.- Es un procedimiento adicional en el proceso contable se lo efectúa antes de los estados financieros por ser un borrador que nos permite conocer los resultados

finales, se parte de los datos del balance de comprobación, los cuales se purifican mediante ajustes o reclasificaciones.

- **Balance General.-** Se considera un informe contable que presenta ordenada y sistemáticamente las cuentas de Activo, Pasivo y Patrimonio y determina la posición financiera de la Junta Parroquial en un momento dado. Puede también ser identificado como: Estado de Situación Financiera, Estado de Activos, Pasivos y Patrimonio.
- **Estado de resultados.-** o de Pérdidas y Ganancias es dinámico, ya que expresa en forma acumulativa las cifras de Ingresos, costos y gastos resultantes en un período de tiempo determinado; es decir, determinar la situación económica de la Junta Parroquial.
- **Flujo de efectivo.-** Una vez determinado el estado de resultados se realizará un flujo de efectivo, con el cual podremos conocer como fluctúa nuestro efectivo y cuáles son los rubros que intervienen en este flujo. El flujo de efectivo representa los ingresos y egresos que se realizan dentro de un ejercicio económico.

3.14.1 Informe COSO III

Aplicando COSO III para mejorar la agilidad de los sistemas de gestión de riesgos y adaptarse a los entornos, generar confianza en la eliminación de riesgos y consecución de objetivos, una mayor claridad en cuanto a la información y comunicación para así promover la gestión de riesgos en todos los niveles de la organización y establecer directrices en la toma de decisiones de los directivos para el control de los riesgos y la asignación de responsabilidades aplicaremos los 17 principios de COSO III dentro de la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra, que a continuación se detalla:

a) Entorno de control

Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.

Un clima ético vigoroso dentro de la Junta Parroquial y en todos sus niveles es esencial para el bienestar de la organización, de todos los componentes y del público en general. Esto contribuye en forma significativa a la eficacia de las políticas y los sistemas de control de la Junta Parroquial, y permite influir sobre los comportamientos que no están sujetos ni a los sistemas de control más elaborados.

Es una tarea fundamental lograr equilibrio entre los intereses de la dirección, los de la Junta Parroquial, sus empleados, los proveedores, clientes, competidores y el público para el funcionamiento del Control Interno de la Junta.

Para evitar la falta de adherencia a los estándares de conducta la administración debe realizar evaluaciones de la adherencia individual y grupal a los estándares de conducta, y cumplir con los siguientes requisitos:

- Identificar, analizar y reportar problemas de conducta en el negocio y tendencias a la Alta Dirección y Junta Directiva.
- Definir un conjunto de indicadores para identificar situaciones y tendencias relacionadas a los estándares de conducta de la organización, incluyendo a los proveedores de servicios externos.
- Considerar la fuerza del liderazgo en la demostración de la integridad y los valores éticos como un comportamiento evaluado en las revisiones del desempeño, compensación y las decisiones de promoción.
- Establecer procedimientos de cumplimiento continuo y periódico para confirmar que las expectativas y requerimientos están siendo cumplidos tanto interna como externamente.
- Completar la implementación de acciones correctivas para remediar los asuntos de manera oportuna y consistente.

Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión

La Junta Directiva debe demostrar independencia de la administración y ejercerá la supervisión del desarrollo y desempeño del Control Interno. Además entenderá el servicio y expectativas de los clientes, empleados, inversionistas y demás partes, así como los requerimientos legales los de regulación y riesgos relacionados. Estas expectativas y requerimientos ayudan a determinar los objetivos de la organización, supervisar las responsabilidades de la Junta directiva y los recursos necesarios.

La Junta directiva es responsable de supervisar y cuestionar objetivamente el trabajo de la administración. Esta supervisión es apoyada por las estructuras y procesos establecidos en los niveles de ejecución de la Junta.

Principio 3: Establece estructura, autoridad, y responsabilidad

La Administración establecerá, con la supervisión de la Dirección, estructuras, líneas de reporte, y niveles apropiados de autoridad y responsabilidad para la consecución de los objetivos estructurando a través de varias dimensiones un modelo operativo de la administración, estructuras legales, subdivisiones, y proveedores de servicios externos. Cada una de estas dimensiones proporciona una evaluación diferente del sistema de control interno, lo que permite a través de la propiedad y responsabilidad de cada nivel que se desarrolle una revisión y análisis multidimensional que puede identificar cualquier riesgo y tener un conocimiento completo e integral del sistema de control interno.

Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia

La Junta Parroquial demostrará compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos, las políticas y prácticas de la entidad que representan una guía y comportamiento reflejando las expectativas y requerimientos de los

inversionistas y reguladores. Estas permiten definir la competencia necesaria en la organización, y proporcionan las bases para ejecutar y evaluar el desempeño así como la determinación de acciones correctivas, cuando sea necesario.

Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad

La organización mantendrá individuos relevantes en las responsabilidades de su control interno para la consecución de los objetivos. El Presidente de la Junta y la Alta Dirección son responsables del diseño, implementación, aplicación y evaluación continua de las estructuras necesarias para establecer la responsabilidad de las acciones para un control interno en todos los niveles de la organización. Dicha responsabilidad, hace referencia a la propiedad delegada del desempeño de control interno en la consecución de los objetivos considerando los riesgos que enfrenta la entidad, y es demostrada en cada forma de estructura organizacional usada por la entidad.

b) Evaluación de riesgos

Principio 6: Especifica objetivos relevantes

La organización de la Junta parroquial debe definir los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados a los objetivos. Antes de llevar a cabo la evaluación de riesgos, se deben establecer los objetivos asociados a los diferentes niveles de la entidad, los objetivos operativos, de información y de cumplimiento, los cuales deben ser consistentes con la misión de la entidad.

Para determinar si los objetivos son pertinentes, la administración debe considerar:

- Alineación de los objetivos establecidos con las prioridades estratégicas.
- Articulación de la tolerancia al riesgo para los objetivos.

- Alineación entre los objetivos establecidos y las leyes, reglas, regulaciones y estándares aplicables a la entidad.
- Articulación de los objetivos en términos que sean específicos, medibles u observables, asequibles, relevantes y temporales.
- Objetivos en cascada a través de la organización.
- Alineación de los objetivos con otras circunstancias que requieran especial atención de la entidad.
- Confirmación de la conveniencia de los objetivos dentro del proceso de establecimiento de los objetivos antes de que estos sean usados como base para la evaluación de los riesgos.

Principio 7: Identifica y analiza los riesgos

La Junta parroquial como organización identificará los riesgos para la consecución de sus objetivos a través de la entidad y analizará los riesgos como base para determinar cómo se deben gestionar los riesgos. La administración debe considerar los riesgos en todos los niveles de la organización y tomar las acciones necesarias para responder a estos. En este proceso se consideran los factores que influyen como la severidad, velocidad y persistencia del riesgo; la probabilidad de pérdida de activos y el impacto relacionado sobre las actividades de operativas, de reporte y cumplimiento. Así mismo la entidad necesita entender su tolerancia al riesgo y su habilidad para funcionar y operar dentro de estos niveles de riesgo.

El proceso de identificación de riesgos debe ser integral y completo y considerar todas las interacciones significativas de bienes, servicios e información, internamente y entre la entidad y sus principales socios y proveedores de servicios externos.

Gráfico N° 19

Identifica y analiza los riesgos



Los riesgos pueden surgir en todos los niveles de la entidad y debido a factores tanto internos como externos. Una vez identificados estos factores se puede considerar su relevancia e importancia, y si es posible relacionarlos con riesgos y actividades específicas.

Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude

La Junta Parroquial debe considerar la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos. La administración considerará los posibles actos de corrupción ya sean del personal de la entidad o de los proveedores de servicios externos, que afectan directamente el cumplimiento de los objetivos.

El Marco Integrado de Control Interno establece la necesidad de considerar el riesgo de fraude potencial que pueda afectar a la consecución de los objetivos de la organización. Por lo tanto se definen varios tipos de fraude, enfatizando así el análisis y gestión del fraude:

- **Reporte fraudulento:** se presenta cuando los estados financieros son preparados inadecuadamente con omisiones y declaraciones erróneas y falsas.
- **Custodia de activos:** estará encaminado a la protección de la entidad contra la adquisición, uso y disposición sin autorización o engañosa de los activos para el beneficio de un

individuo o grupo, y que puede estar relacionado con mercados ilegales, robo de activos y propiedad intelectual, transacciones tardías y lavado de dinero.

- **Corrupción:** El análisis de estos riesgos debe considerar los incentivos y presiones para alcanzar los objetivos de la entidad. La administración debe estipular los niveles esperados de desempeño y estándares de conducta a través de contratos y desarrollo de actividades de control que supervisen las acciones de las terceras partes.

Principio 9: Identifica y analiza cambios importantes

La Junta parroquial identificará y evaluará cambios que podrían impactar significativamente el sistema de control interno. Este proceso se desarrolla paralelamente a la evaluación de riesgos y requiere que se establezcan controles para identificar y comunicar los cambios que puedan afectar los objetivos de la entidad como:

- Cambios en el ambiente externo
- Cambios físicos del ambiente
- Cambios en el modelo del negocio
- Adquisiciones y ventas de activos significativas
- Operaciones extranjeras
- Crecimiento rápido
- Nuevas tecnologías
- Cambios significativos de personal

c) Actividades de control

Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control

La Junta Parroquial deberá seleccionar y desarrollar actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los

objetivos. Las actividades de control apoyan todos los componentes del sistema de control interno, particularmente el componente de Evaluación de Riesgos. Durante la evaluación de los riesgos la administración identifica e implementa acciones necesarias para llevar a cabo las respuestas a los riesgos, y asegurar que dichas respuestas son apropiadas y oportunas.

Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología

La Junta Parroquial desplegará actividades de control a través de políticas que establecen lo que es esperado y los procedimientos que ponen las políticas en acción. Las políticas reflejan las afirmaciones de la administración sobre lo que debe hacerse para llevar a cabo los controles. Estas afirmaciones deben ser documentadas, y expresadas a través de comunicaciones, acciones y decisiones.

Principio 12: Se implementa a través de políticas y procedimientos

Las políticas y procedimientos deben cumplir con:

- Oportunidad: Los procedimientos deben incluir el tiempo en el que se llevara a cabo una actividad de control o de supervisión.
- Acciones correctivas: Se Deben tomar acciones correctivas cuando sea apropiado.
- Competencia: Las actividades de control deben ser implementadas por personal competente con la suficiente autoridad para desarrollarla. Esta competencia dependerá de la actividad de control y su complejidad.
- Reevaluación periódica: Las políticas y procedimientos deben ser evaluados constantemente para determinar su relevancia y efectividad, debido a los cambios en las personas, procesos y tecnología que pueden reducir la efectividad o hacer algunas actividades redundantes.

Principio 13: Usa información Relevante

La Junta Parroquial como organización debe identificar, analizar y reportar problemas de conducta en la Junta y definir un conjunto de indicadores para identificar situaciones y tendencias relacionadas a los estándares de conducta de la organización, incluyendo a los proveedores de servicios externos. Estos indicadores deben ser revisados periódicamente y redefinidos cuando sea necesario para determinar problemas a tiempo.

Principio 14: Comunica internamente

Con la Comunicación Interna la gerencia toma en cuenta todos los elementos necesarios para su seguimiento evitando riesgos inadecuados crea un ambiente propicio para control interno en la Junta Parroquial. Generando factores que hacen parte de la filosofía y estilo de la dirección es la actitud adoptada en la presentación de la información financiera, la selección de las alternativas disponibles respecto a los principios de contabilidad aplicables, la prudencia

Principio 15: Comunica externamente

Con la comunicación externa los sistemas de información comprenderán una combinación de personas, procesos y datos evitando riesgos, la complejidad y el volumen de la información, y la dependencia de partes externas no deberá afectar la información desarrollada con procesos integrados dentro de la Junta Parroquial, ofreciendo oportunidades para mejorar la eficiencia, velocidad, y accesibilidad de la información para los usuarios.

d) Supervisión del sistema de control - Monitoreo**Principio 16:** Conduce evaluaciones continuas y/o independientes

La Junta Parroquial deberá realizar evaluaciones continuas del riesgo que implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de

los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán.

Principio 17: Evalúa y comunica deficiencias

Al realizar una evaluación de riesgos, una condición previa a la evaluación es el establecimiento de objetivos asociados a los diferentes niveles de la Junta Parroquial. La dirección debe definir los objetivos operativos, de información y de cumplimiento, con suficiente claridad y detalle para permitir la identificación y evaluación de los riesgos con impacto potencial en dichos objetivos.

Asimismo, la dirección debe considerar la adecuación de los objetivos para la entidad.

La evaluación de riesgos también requiere que la dirección considere el impacto que puedan tener posibles cambios en el entorno externo y dentro de su propio modelo de negocio, y que puedan provocar que el control interno no resulte efectivo.

La información de la comunicación de deficiencias es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. La dirección necesita información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria.

3.15. Rol de pagos

Se realizará una constancia escrita por la cual la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra certifica haber entregado a los empleados, cierta suma de dinero por concepto de sueldos y salarios por trabajos realizados.

El rol de pagos consta de:

Encabezamiento:

1. Nombre de la empresa o razón social
2. Nombre del documento
3. Período de Pago

Cuerpo:

1. Número
2. Nombres completos del trabajador
3. Cargo que desempeña
4. Sueldo Mensual
5. Comisiones
6. Total Ingresos
7. Descuentos:

IESS

Aportes

Préstamo

Anticipo

8. Total de Egresos

9. Neto a Pagar

10. Firma

Firmas:

1. Nombre, cargo y rúbrica de la persona que elaboró el documento.

2. Nombre, cargo y firma de la persona que autorizó el pago.

3.16. Indicadores de liquidez

Miden la capacidad que tiene la empresa que en este caso sería la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra para el pago de sus obligaciones con los proveedores o créditos otorgados por las instituciones financieras a corto plazo.

- **CAPITAL DE TRABAJO**

Representa el valor que tendrá la empresa luego de haber pagado todas sus deudas.

Se representa: Capital de Trabajo =
$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

- **RAZÓN CORRIENTE**

Mientras más mayor sea el resultado la empresa tiene mayor posibilidad para cancelar sus obligaciones a corto plazo, si se realiza un análisis periódico la empresa puede prevenir la posibilidad de enfrentar una iliquidez.

Se representa: Razón Corriente =
$$\frac{\text{Total Activo Corriente}}{\text{Total Pasivo Corriente}}$$

- **PRUEBA ACIDA**

Este indicador mide la capacidad que tiene la empresa de cumplir con sus obligaciones a corto plazo, debido a que respalda el pago de sus deudas con el efectivo u otro activo que no sea los inventarios.

Se representa: $\text{Prueba Acida} = (\text{Total Activo Corriente} - \text{Inventario}) / \text{Total Pasivo Corriente}$

3.16.1. Indicadores de solvencia

Estos indicadores tienen la función de medir el nivel de importancia que tienen los acreedores para el financiamiento de la entidad. En el caso de la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra no se los aplicaría, porque cancela sus deudas en efectivo.

- **ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO TOTAL**

Este indicador nos permite medir el nivel de autofinanciamiento, si el resultado es elevado demuestra que la empresa depende de sus acreedores y que no tiene una amplia capacidad de endeudamiento, la empresa debe establecer estrategias para lograr tener autonomía financiera ante sus acreedores.

Se representa: $\text{Endeudamiento del Activo Total} = \text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$

- **DEUDA A PATRIMONIO**

Este indicador permite conocer el grado de compromiso que tiene el patrimonio como respaldo para el pago a sus acreedores.

Se representa: $\text{Endeudamiento Patrimonial} = \text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio}$

- **DEUDA TOTAL DEL ACTIVO FIJO**

Si el resultado es mayor o igual a 1 quiere decir que la empresa habría financiado la totalidad del activo fijo si necesidad de préstamos.

Se representa: $\text{Deuda Total del Activo Fijo} = \text{Patrimonio} / \text{Activo Fijo Neto Tangible}$

- **APALANCAMIENTO FINANCIERO (AF)**

Destaca la estructura del capital de la empresa y su nivel de endeudamiento, así como también el de conocer los efectos que tienen los gastos financieros frente a las utilidades.

Se representa: $\text{Apalancamiento Financiero} = \text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio Total}$

3.16.2. Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión miden la habilidad que tiene la empresa para el manejo adecuado de los recursos con que cuenta.

- **ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES**

Este indicador nos muestra la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos para hacer optimizar las ventas.

Se representa: $\text{Rotación de Activos Totales} = \text{Ventas} / \text{Activo Total}$

- **ROTACIÓN DE MERCADERÍAS**

Permite medir la rotación de las mercaderías y conocer la capacidad que tiene la empresa en cuanto a ventas durante un período determinado.

Se representa: $\text{Rotación de Mercaderías} = (\text{Ventas Acumuladas} / \text{Inventario promedio})$

x 100

3.16.3. Indicadores de rentabilidad

Estos indicadores nos dan una visión sobre la eficiencia de la toma de decisiones en cuanto al manejo adecuado de los costos y gastos para incrementar los niveles de ventas generando así utilidades que ayudarán al crecimiento de la entidad y fortaleciendo la necesidad de realizar inversiones.

- **MARGEN BRUTO**

Nos establece el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado todas sus obligaciones.

Se representa: $\text{Margen Bruto} = (\text{Utilidad Bruta} / \text{Ventas Netas}) \times 100$

- **MARGEN OPERACIONAL**

El margen de utilidad operativa nos indica si el negocio genera beneficios o no, sin importar la forma en que se ha financiado para la realización de sus operaciones.

Se representa: $\text{Margen Operacional} = (\text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas Netas}) \times 100$

- **MARGEN NETO**

Permite medir la eficiencia de la empresa en cuanto a la utilidad sobre las ventas, ya que nos determina el porcentaje que queda en cada venta después de haber restado todos los costos y gastos incluyendo los impuestos, mientras más alto sea este es mejor.

Se representa: $\text{Margen Neto} = (\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas Netas}) \times 100$

3.17. Control de actividades realizadas por la junta parroquial de San Antonio de Ibarra.

El Presidente de la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra debe apearse al Art. 10 y Art. 11 de la Ley de la Contraloría General del Estado, así mismo llamar la atención por primera instancia con un llamado de atención verbal, que después puede ser hecho por una amonestación escrita y económica si el personal no está cumpliendo con las funciones y actividades encomendadas.

Para el cumplimiento de las estrategias establecidas y así brindar una adecuada atención a los clientes para satisfacer sus necesidades y expectativas. Por ende se debe realizar un control interno de cada actividad de la Junta Parroquial.

3.17.1. Control de las actividades desempeñadas por los departamentos

El Presidente de la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra para conocer el desarrollo y cumplimiento de las actividades de los departamentos existentes en la Junta deberá realizar reuniones semanales con los responsables de cada área en el cual se establecerán las estrategias necesarias para el cumplimiento de sus funciones.

Así poder tener un control que se registrarán las actividades que deben cumplir cada departamento semanalmente. También se registrará el nivel de cumplimiento y las correcciones necesarias para la solución de problemas para garantizar que los planes tengan éxito, siempre que se apliquen adecuadamente los pasos fundamentales, que serán ejecutados de la siguiente manera:

- Señalar niveles medios de cumplimiento en su eficiencia y eficacia laboral
- Chequear el desempeño a intervalos regulares (cada día, semana, mes, año.)
- Determinar si existe alguna variación en el desempeño.

- Si existiera alguna variación, se deben tomar otras medidas, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

La Contraloría General del Estado también está ligada a éste control mediante el Art. 18 de la Ley de la Contraloría General del Estado.

3.17.2. Control de asistencia del personal

La Contraloría General del Estado mediante el Art. 14 de la Ley de la Contraloría General del Estado y El Presidente de la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra deberá llevar un control del cumplimiento del horario de trabajo para lo cual deberá llevar un registro físico mediante fichas.

Tabla N° 18
Control de asistencia del personal

CONTROL DE ASISTENCIA DEL PERSONAL DE LA JUNTA PARROQUIAL DE SAN ANTONIO DE IBARRA							
Nombres Y Apellidos	Entrada Mañana	Firma Y Hora	Salida Medio Día	Firma Y Hora	Entrada Tarde	Firma Y Hora	Salida Tarde
OBSERVACIONES:							

También deberá actualizar los sistemas de control con los Biométricos con el mismo objetivo de cualquier sistema de control de acceso que es permitir la entrada del personal autorizado a sitios específicos. Los sistemas de acceso basados en carnets pueden autorizar pedazos de plásticos, pero no pueden distinguir quien porta el carnet. Los sistemas que usan números de identificación personal sólo requieren que un individuo se sepa un número específico para otorgarle acceso. Los dispositivos biométricos verifican la identidad de una persona mediante características físicas únicas e inalterables como las dimensiones de la mano, peculiaridades o medidas de los ojos, huellas digitales o voz. Este documento tiene como objetivo el implementar un control de seguridad en lo que se refiere al ingreso y control del personal al lugar de trabajo, mediante un dispositivo aislado o autónomo que consiste en un lector biométrico y un controlador de puertas completo para una sola puerta. La aceptación del usuario siempre será un factor esencial en la implementación exitosa de un dispositivo biométrico.

Características del producto:

- Fácil despliegue
- Alta fiabilidad
- Grabación continua del lector
- Captura los datos de los lectores, procesado y almacenamiento
- Puede utilizarse con cualquier base de datos y sin límite de tamaño de almacenamiento.
- Tiempo de proceso de 0.2 - 0.4 segundos.
- Resúmenes estadísticos (fallos y aciertos, estancias en recintos, etc).
- Estadísticas de estancia diaria de los usuarios
- Soporta múltiples lenguajes de programación como C/C++, Java, Visual Basic 6/NET.
- Sistemas operativos soportados: MS Windows 32 y 64 bits, Linux 32 y 64 bits, Mac OS X

3.17.3. Control de inventarios

Es necesario llevar un control adecuado de los bienes que posee la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra por ende se debe establecer estrategias para evitar problemas por lo cual se establece lo siguiente:

En el caso del manejo de los materiales e insumos de la junta parroquial se debe llenar el registro de uso, para así no llegar a faltantes o se pierda insumos de oficina.

La Contraloría General del Estado puede hacer una Auditoría Interna según el Art. 20 de la Ley de la Contraloría General del Estado.

3.17.4. Control del efectivo

El Presidente de la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra deberá tener una información diaria sobre el movimiento del efectivo, para lo cual el departamento de contabilidad deberá entregarle un documento en el cual se detalle el ingreso y salida de dinero.

Para esto se deberá realizar cierres diarios de caja chica en el cual se detallarán los gastos pagados con sus respectivos respaldos.

Los pagos realizados con cheques deberán constar en la conciliación bancaria la cual deberá ser realizada de ser posible semanalmente para poder conocer los cheques cobrados y no cobrados.

El Presidente de la Junta Parroquial es el único que está autorizado para retirar el efectivo y el determinará el valor a ser depositado en el banco.

La Contraloría General del Estado puede hacer una Auditoría de Gestión según el Art. 21 de la Ley de la Contraloría General del Estado.

CAPÍTULO IV

4. IMPACTOS

La elaboración y aplicación del Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros generará los siguientes impactos:

Social

Educacional

Institucional

Ético

- **NIVELES DE IMPACTO**

Para analizar los impactos que se generarán por el presente proyecto se lo utilizará la matriz de impactos en la cual se da valores a cada uno de sus indicadores de los impactos a presentarse. Este análisis pretende que se conozca la incidencia, razones y causas del por qué suscitan cada uno de los indicadores asignando un valor de acuerdo a los niveles de impacto que son los siguientes:

Tabla N° 19**Niveles de impacto**

VALOR	INTERPRETACIÓN
3	Impacto Positivo Alto
2	Impacto Positivo Medio
1	Impacto Positivo Bajo
0	No hay Impacto
-1	Impacto Negativo Bajo
-2	Impacto Negativo Medio
-3	Impacto Negativo Alto

Después de asignar valores a cada uno de los indicadores de análisis se procede a sumar los mismos y el resultado se divide para el número de puntos expuestos al análisis determinando de esta manera el impacto de la realización del proyecto.

4.1. Impacto social

Tabla N° 20

Impacto social

INDICADOR	NIVELES DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Excelencia en la atención al cliente.							X	3
Reconocimiento de la Junta P.						X		2
Oferta laboral estable.							X	3
TOTAL						2	6	8

Nivel de Impacto Social = $(\sum \text{Nivel de impacto} / \text{N}^\circ \text{ de indicadores})$

NIVEL DE IMPACTO: $8/3 = 2,67$ IMPACTO POSITIVO ALTO

- Una adecuada organización administrativa y contable permite mejorar los procesos de atención al cliente satisfaciendo así sus necesidades y expectativas, ya que el personal será capacitado permanentemente.
- Si el cliente se siente en confianza y le agradó el servicio que recibió al momento de su visita, resolución o ayuda necesitada, según el caso, siempre regresará por que la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra será sinónimo de calidad, consiguiendo un buen posicionamiento en el mercado como institución pública fiable.
- Al existir una adecuada segregación de funciones será necesaria la contratación de nuevo personal de manera estable apoyando a toda la parroquia rural de San Antonio de Ibarra a tengan la oportunidad de mejorar su nivel de vida.

4.2. Impacto educacional

Tabla N° 21

Impacto educacional

INDICADOR	NIVELES DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Adecuada segregación de funciones.						X		2
Referencia para el cumplimiento de las metas y objetivos.						X		2
Sólido conocimiento y cumplimiento de los procesos dentro de la Junta P.							X	4
TOTAL						4	4	8

Nivel de Impacto Educacional = $(\sum \text{Nivel de impacto} / \text{N}^\circ \text{ de indicadores})$

NIVEL DE IMPACTO: $8/4 = 2,00$ IMPACTO POSITIVO MEDIO

- Al establecer las funciones para cada una de las personas que conforman la Junta Parroquial existe mayor fluidez de los procesos y un adecuado control de los mismos, además, de una adecuada utilización del recurso humano con que cuenta la entidad.
- La elaboración y ejecución del manual ayuda a guiar al personal al cumplimiento de la misión y visión que tiene la Junta Parroquial para el cumplimiento de sus objetivos, optimizando así los recursos que posee la entidad y mejorar la productividad.
- El manual se diseña para ampliar los conocimientos del personal en la realización de sus actividades basándose como una fuente de consulta.

4.3. Impacto institucional

Tabla N° 22

Impacto institucional

INDICADOR	NIVELES DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Fuente de consulta.							X	2
Cumplimiento de tareas y funciones.							X	3
Lineamientos en procesos.							X	3
TOTAL							8	8

Nivel de Impacto Institucional = $(\sum \text{Nivel de impacto} / \text{N}^\circ \text{ de indicadores})$

NIVEL DE IMPACTO: $8/3 = 3,00$ IMPACTO POSITIVO ALTO

- Fuente de consulta tiene un impacto alto positivo, ya que este instrumento se constituye en la carta de navegación para que el personal de la Junta Parroquial en todos los niveles pueda acceder al mismo y conocer sobre sus funciones y procesos que debe seguir para cumplir su trabajo de un manera eficiente, además que personas ajenas a la institución pueden utilizar este material como fuente de consulta para futuros trabajos.
- Cumplimiento de funciones y tareas tiene un impacto alto positivo, porque el Manual aquí propuesto servirá de guía para que cada uno de los colaboradores de la Junta Parroquial se base en el mismo para desempeñar su trabajo de mejor manera y así lograr los objetivos propuestos.
- Lineamientos en procesos tiene un impacto alto positivo, ya que dentro de la Junta Parroquial se logrará uniformidad en los procesos y un mejor control de los mismos.

4.4. Impacto ético

Tabla N° 23

Impacto ético

INDICADOR	NIVELES DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Mejor comunicación.							X	3
Educación integral.							X	3
Identificación de derechos y deberes.						X		2
TOTAL						2	6	8

Nivel de Impacto Ético= (\sum Nivel de impacto / N° de indicadores)

NIVEL DE IMPACTO: $8/3 = 2,67$ IMPACTO POSITIVO ALTO

- Mejor comunicación tiene un impacto alto positivo, ya que lo estipulado en el manual se direcciona a la inclusión de diferentes niveles en un trabajo mancomunado y organizado lo cual mejora los sistemas de comunicación.
- Educación integral tiene un impacto medio positivo, tomando en cuenta que en todos los ámbitos es un ejemplo a seguir, si quienes conforman la Junta realizan su trabajo dentro del reglamento, formando parte de la educación integral que requieren los funcionarios dentro de la misma visión, visión, valores y políticas de la Junta Parroquial.
- Identificación de deberes y derechos tiene un impacto alto positivo, dado que en el reglamento interno está bien especificado directrices de que se puede y no se puede hacer, de acuerdo al puesto y función a desempeñarse

CONCLUSIONES

Al culminar la revisión de las bases teóricas, la investigación de campo y haber concluido con el desarrollo de la presente investigación podemos concluir en que:

1. Mediante la investigación realizada se pudo determinar que la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra, Cantón Ibarra, provincia de Imbabura no tiene una adecuada asignación de funciones, ni están establecidos los niveles jerárquicos y no lleva un adecuado registro de las actividades que se realizan diariamente.
2. El sistema de costos que actualmente maneja no es el adecuado, por ende sus cálculos no son reales afectando así su rentabilidad.
3. Con el Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros se logra un mejor ambiente de trabajo ya que al contar con esta herramienta se mejora la organización y reglamentación de las actividades provocando mayor rendimiento tanto individual como colectivo en un espacio de armonía dentro de la Junta Parroquial.
4. La Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra al no contar con un adecuado sistema contable, no conoce con exactitud los movimientos del efectivo.
5. Es muy importante para la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra contar con un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros que sintetice las funciones y atribuciones de los diferentes puestos así como los perfiles requeridos para ocupar estos puestos ya que esto le garantiza tener ventajas competitivas frente a las demás Juntas Parroquiales Rurales de Imbabura.
6. La implementación del Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros permitirá a la Junta Parroquial optimizar recursos: materiales, económico financieros y tecnológicos ya que por medio de la reestructuración de los procesos se podrá obtener mayor efectividad en el desarrollo de las actividades del personal.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra poner en ejecución el Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para que cada funcionario público sepa cuáles son sus funciones y responsabilidades para que no exista duplicidad en las mismas, además de que se podrá simplificar los procesos y obtener los resultados esperados de una manera más eficiente y eficaz.
2. Se ha recomendado en el presente trabajo la utilización de un organigrama plano cuya función principal es ubicar en el corazón del círculo a la máxima autoridad de la Junta Parroquial que es el Presidente y todos los demás como un conjunto de colaboradores, que actúa como una sola fuerza en un trabajo mancomunado para lograr un propósito común.
3. En el presente Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros se recomienda la creación de un puesto como es el Contador (CPA), el mismo que ayudará a la Junta Parroquial a tratar problemas de carácter financiero contable, es importante que la autoridad tome en cuenta esta recomendación para prevenir malversación de fondos entre otros.
4. Una vez recibido el Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros se recomienda a la autoridad realizar una socialización a todos los actores de la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra para que conozcan y pongan en práctica lo que contiene el presente trabajo de investigación.
5. Para enfrentar y estar acorde con el mundo globalizado todas las organizaciones deben adecuarse y modernizar su orgánico funcional y estructural, esto quiere decir, que deben adaptar su mentalidad y acciones a los cambios que se le presentan, como los que se sintetiza en el presente trabajo de investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUIRRE, Juan M, (2009), “Nueva Contabilidad General”, editorial Cultural S.A., pág. 38.
- BATEMAN, Tomas S. y SNELL, Scott A., (2009), “Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo”, octava edición, editorial McGraw-Hill.
- BENJAMÍN Enrique Franklin F., año (2009), “Organización de empresas”, tercera edición, editorial McGraw-Hill, pág. 173, 174, 245, 246, 253, 254 257.
- BESLEY Scott – BRIGHAM Eugene F. (2009), “Fundamentos de Administración financiera”, décimo cuarta edición, editorial Cengage Learning Editores S.A., Impreso en México.
- FONSECA LUNA. Oswaldo, (2013), Sistema de Control Interno para Organizaciones, Primera edición, Editorial IICO, páginas 542, Nuevo México, pág. 48; 51
- GITMAN Lawrence J., (2009), Principios de administración Financiera, Decimo Primera edición, editorial Pearson Addison Wesley, página 3.
- GRIFFIN Ricky W. (2011), Administración, décima edición, editorial Cengage Learning, México, D.F, Pág. 7, 8, 9.
- HILL, Charles W. y JONES, Gareth R., (2009), “Administración Estratégica”, octava edición, editorial McGraw-Hill.
- JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. (2010), “Administración Contemporánea”, sexta edición, editorial McGraw-Hill.
- KOONTZ Harold., Heinz Weihrich., Mark Cannice., año (2012), Administración, Una Perspectiva Global y Empresarial, 14ª edición, editorial McGraw-Hill, pág. 4.
- MANTILLA B Samuel Alberto, (2013), Estándares/Normas Internacionales de Información Financiera, Cuarta edición, Ecoe Ediciones Ltda., (IFRS/NIIF) Bogotá – Colombia, pág. 31.

- MARTÍNEZ, H., ÁVILA, E., (2009) Metodología de la Investigación, Editorial Cengage Learning, México- México.
- MONDY, R. Wayne, (2010), “Administración de Recursos Humanos”, décimo primera edición, editorial Pearson Educación, México.
- OCHOA SETZER Guadalupe, (2009), Administración Financiera, segunda edición, editorial McGraw-Hill, pág. 70.
- ROBBINS Stephen P. – COUTTER Mary, (2010), “Administración”, décima edición, editorial Pearson Education.
- SARMIENTO, Rubén, (2010), “Contabilidad de Costos”, segunda edición, editorial Impresos Andinos S.A., Quito- Ecuador.

LINKOGRAFÍA

<http://uploadmon.blogspot.com/2007/03/manuales-administrativos.html>

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos/default3.asp

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_fm.htm

<http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenio/info/6/1.htm>

<http://unesr-sisdog4.blogspot.com/2010/05/ventajas-y-limitaciones-de-la.html>

<http://www.monografias.com/trabajos96/paso-paso-elaboracion-manuales-procedimientos/paso-paso-elaboracion-manuales-procedimientos.shtml>

<http://rissolutions.com/importancia-de-los-manuales-de-procedimientos-en-la-gestion-administrativa/>

<http://definicion.de/procedimiento/>

http://www.oocities.org/es/alis_fernandez/hw/t3.html

www.sanantonio.gov.ec

www.asambleanacional.gob.ec

<http://direcciondedatospublicos.jimdo.com/leyes/cootad-1/>

www.monografías.com

www.gerencie.com

ANEXOS

ANEXOS N° 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CIUDADANOS DE SAN ANTONIO DE
IBARRA

OBJETIVO DE LA ENCUESTA

Identificar los problemas estructurales y organizacionales de la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra, mediante la recopilación de información con las personas que están inmersas en la problemática para diseñar un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para la Junta Parroquial.

1. ¿ESTÁN PREVIAMENTE ESTABLECIDOS LOS REQUISITOS Y PASOS A SEGUIRSE CUANDO TIENE QUE REALIZAR UN TRÁMITE DENTRO DE LA JUNTA PARROQUIAL DE SAN ANTONIO DE IBARRA?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre		
A veces		
Casi siempre		
Nunca		
Total		

2. ¿LOS TRÁMITES EN LA JUNTA PARROQUIAL DE SAN ANTONIO DE IBARRA LO REALIZA CON FACILIDAD?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre		
A veces		
Casi siempre		
Nunca		
Total		

3. ¿CONOCE USTED SI LA JUNTA PARROQUIAL DE SAN ANTONIO DE IBARRA CUENTA CON UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI		
NO		
Total		

4. ¿CÓMO CALIFICARÍA USTED LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA INSTITUCIÓN?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy importante		
Importante		
Poco importante		
Nada importante		
Total		

5. ¿CONSIDERA USTED QUE EL PERSONAL QUE LABORA EN LA JUNTA PARROQUIAL DE SAN ANTONIO DE IBARRA TIENE BIEN DEFINIDA SUS TAREAS?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI		
NO		
Total		

6. ¿CONSIDERA USTED QUE DEBE CAPACITAR AL PERSONAL PARA UN MEJOR DESEMPEÑO EN SUS PUESTOS?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy importante		
Importante		
Poco importante		
Nada importante		
Total		

ANEXOS N° 2

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DE LA JUNTA

PARROQUIAL DE SAN ANTONIO DE IBARRA

OBJETIVO DE LA ENCUESTA

Identificar los problemas estructurales y organizacionales de la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra, mediante la recopilación de información con las personas que están inmersas en la problemática para diseñar un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros

1) ¿REALIZA ACTIVIDADES QUE CREA NO CORRESPONDEN A SU CARGO?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
siempre		
A veces		
casi siempre		
nunca		
total		

2) ¿ESTÁ USTED SATISFECHO CON LA ORGANIZACIÓN ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
mucho		
poco		
nada		
total		

3) ¿CREE USTED QUE LOS PUESTOS EN LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS SON OCUPADOS ACORDE AL PERFIL PROFESIONAL DEL PERSONAL?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
siempre		
a veces		
casi siempre		
nunca		
total		

4) ¿CUENTA EL PERSONAL CON LA EXPERIENCIA SUFICIENTE PARA DESEMPEÑAR SUS ACTIVIDADES DENTRO DE LA INSTITUCIÓN?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
mucho		
poco		
nada		
total		

5) ¿CONSIDERA USTED QUE SE PUEDE REALIZAR MODIFICACIONES EN LA ORGANIZACIÓN PARA OBTENER UNA MAYOR COORDINACIÓN EN LAS ACTIVIDADES?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
muy importante		
importante		
poco importante		
nada importante		
total		

6) ¿ESTÁN CLARAMENTE DEFINIDAS LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE TODOS LOS PUESTOS, LÍNEAS DE AUTORIDAD Y NIVELES JERÁRQUICOS?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
si		
no		
total		

7) ¿CONSIDERA USTED QUE EL ACTUAL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA JUNTA PARROQUIAL DE SAN ANTONIO DE IBARRA, RESPONDE A LA REALIDAD DE LA INSTITUCIÓN?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
corresponde íntegramente		
corresponde parcialmente		
no corresponde		
totales		

8) ¿CONSIDERA USTED QUE EL GOBIERNO CENTRAL CUMPLE OPORTUNAMENTE CON LA ENTREGA DE RECURSOS A LA JUNTA PARROQUIAL DE SAN ANTONIO DE IBARRA?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
siempre		
ocasionalmente		
no cumple		
totales		

9) ¿CONOCE USTED SI LA INSTITUCIÓN CUENTA CON UN MANUAL PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
si		
no		
total		

10) ¿CREE USTED QUE EXISTE LA VOLUNTAD POLÍTICA PARA LA EJECUCIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA JUNTA PARROQUIAL DE SAN ANTONIO DE IBARRA?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI		
NO		
TOTALES		

ANEXOS N° 3**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE****FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS****ENTREVISTA AL PRESIDENTE DE LA JUNTA PARROQUIAL DE
SAN ANTONIO DE IBARRA****OBJETIVO DE LA ENCUESTA**

Conocer la opinión del Presidente de la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra y su Plan de Trabajo con respecto al desarrollo del Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros de la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra.

- ¿En qué aspectos la Parroquia ha alcanzado cierto grado de desarrollo que sirvan de sustento en la economía actual de San Antonio de Ibarra?

- Cuáles son las Finalidades Administrativas, económicas, sociales y de servicio que tiene la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra?

- Cuales son los Recursos y Transacciones Contables de la Junta Parroquial?

- Hable sobre la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra y sus beneficios?

- ¿Ha beneficiado turísticamente a San Antonio de Ibarra estar relacionada directamente con la ciudad de Ibarra?

- En su cargo de Presidente de la Junta Parroquial, qué facilidades brindaría a empresas turísticas que hayan puesto sus ojos en San Antonio de Ibarra?

- La Junta parroquial tiene definido los niveles jerárquicos en los diferentes departamentos?

- ¿La Junta parroquial de San Antonio de Ibarra tiene establecidos normas, reglamentos y procedimientos para el desempeño laboral de sus trabajadores?

- ¿Considera usted que existe una oportuna y adecuada comunicación entre todos quienes integran la Junta parroquial de San Antonio de Ibarra?

- ¿Considera usted que la información contable es clara, objetiva y precisa?

- ¿Cuántos trabajadores existe en la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra y si se encuentran asegurados?

- ¿Existen documentos que sustenten los ingresos y egresos de efectivo?

- ¿Brinda capacitación a sus trabajadores respecto al manejo y responsabilidades en las actividades que desarrolla en la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra?

- ¿Existe un control de inventarios de los bienes que posee la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra?

RESOLUCIÓN No. INCOP 048-2011

**EL DIRECTOR EJECUTIVO
 DEL INSTITUTO NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA**
CONSIDERANDO:

Que el Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, publicado en el Suplemento del Registro Oficial 588 de 12 de mayo del 2009, en los artículos 44 y 60, prevé que las adquisiciones de obras, bienes y servicios cuya cuantía no exceda del monto equivalente al coeficiente 0,0000002 del Presupuesto Inicial del Estado, se realizarán en forma directa con un proveedor seleccionado por la entidad contratante, sin que sea necesario que éste conste inscrito en el RUP, y sin que dichas contrataciones se puedan emplear como medio de elusión de procedimientos;

Que el referido artículo 60 reglamentario dispone que el INCOP, mediante las correspondientes resoluciones, determine la casuística de uso de la ínfima cuantía;

Que el numeral 9 del artículo 10 y el artículo 21 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, LOSNCP, atribuyen al Instituto Nacional de Contratación Pública, INCOP, la facultad de dictar normas administrativas, manuales, instructivos y regulaciones relacionados con la ley;

Que el numeral 4 del artículo 7 del Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública establece como atribución del Director Ejecutivo del INCOP la expedición de la normativa que se requiera para el funcionamiento del SNCP y del INCOP, que no sea competencia del Directorio;

Que la Disposición General Cuarta del Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública prevé expresamente que las normas complementarias a tal cuerpo normativo sean aprobadas por el Director Ejecutivo del INCOP, mediante resoluciones;

Que, con fecha 22 de abril de 2010 se expidió la Resolución INCOP No. 043-2010 de casuística de uso del procedimiento de ínfima cuantía; y,

En uso de sus facultades legales,

RESUELVE:
**EXPEDIR LA RESOLUCIÓN SUSTITUTIVA DE CASUÍSTICA DE USO DEL
 PROCEDIMIENTO DE INFIMA CUANTÍA.**

Artículo 1.- Bienes y servicios.- Los bienes y servicios normalizados y no normalizados, cuyo presupuesto referencial de contratación sea igual o menor al valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,0000002 por el Presupuesto Inicial del Estado vigente, deberán ser adquiridos a través del mecanismo de ínfima cuantía en las siguientes circunstancias, las mismas que no son concurrentes:

www.compraspublicas.gob.ec

Av. Los Shyris N41-131 e Iola Floreana, edificio Avies • Quito, Ecuador
 Telf. 02 2440050 / 02 2268 685





- a) Que no consten en el Catálogo Electrónico vigente, para el caso de bienes y servicios normalizados;
- b) Que su adquisición no haya sido planificada, y en tal caso que no conste en el Plan Anual de Contrataciones PAC, o,
- c) Que, aunque consten en el PAC, no constituyan un requerimiento constante y recurrente durante el ejercicio fiscal, que pueda ser consolidado para constituir una sola contratación que supere el coeficiente de 0,0000002 del Presupuesto Inicial del Estado.

Artículo 2.- Casos especiales de bienes y servicios.- Los siguientes bienes y servicios podrán adquirirse a través del mecanismo de infima cuantía, independientemente de las condiciones señaladas en el artículo anterior:

- a) Los alimentos y bebidas destinados a la alimentación humana y animal, especialmente de unidades civiles, policiales o militares, ubicadas en circunscripciones rurales o fronterizas;
- b) La adquisición de combustibles en operaciones mensuales por cada Entidad, cuyo monto no podrá superar el coeficiente de 0,0000002 del Presupuesto Inicial del Estado;
- c) La adquisición de repuestos o accesorios, siempre que por razones de oportunidad no sea posible emplear el procedimiento de régimen especial regulado en el Art. 94 del Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública; y,
- d) El arrendamiento de bienes muebles e inmuebles, si su presupuesto anual de arrendamiento no supera el coeficiente de 0,0000002 del Presupuesto Inicial del Estado.

En los casos previstos por los literales a) y c) de este artículo, el cálculo de la cuantía no se hará por todas las adquisiciones del correspondiente período fiscal, sino que se lo hará individualmente, por cada compra.

Artículo 3.- Seguros.- La contratación del servicio de provisión de seguros, en cualquiera de sus ramas, se podrá realizar a través del mecanismo de infima cuantía, siempre y cuando el presupuesto referencial de la prima correspondiente sea igual o menor al valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,0000002 por el Presupuesto Inicial del Estado vigente. Para el efecto, se considerará la necesidad del servicio de seguro durante todo el ejercicio económico, sin excepción.

Artículo 4.- Obras.- Se podrá contratar a través del mecanismo de infima cuantía la ejecución de obra que tenga por objeto única y exclusivamente la reparación, refacción, remodelación, adecuación o mejora de una construcción o infraestructura ya existente.

Para estos casos, no podrá considerarse en forma individual cada intervención, sino que la cuantía se calculará en función de todas las actividades que deban realizarse en el ejercicio económico sobre la construcción o infraestructura existente.

En este caso, se preferirá la contratación con los beneficiarios de programas de promoción de empleo de carácter nacional.

Artículo 5.- Prohibición de contratación de consultoría.- En ningún caso podrá contratarse servicios de consultoría a través del mecanismo de infima cuantía.



Artículo 6.- Contratación de medicamentos o fármacos.- La adquisición de medicamentos a través del mecanismo de ínfima cuantía deberá ceñirse estrictamente a las condiciones del artículo 1 de esta Resolución y observará el cumplimiento de todos los requisitos sanitarios establecidos en los artículos 74 y 80 del Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública -RGLOSNC-.

Artículo 7.- Concurrencia de ofertas.- Siempre que sea posible, se exhorta a las entidades contratantes a que cuenten con al menos tres proformas previamente a definir el proveedor con quien se realizará la contratación por ínfima cuantía.

La proforma tendrá los efectos de la oferta y tendrá un periodo de validez por el tiempo para el que haya sido emitida, de conformidad con el artículo 148 del Código de Comercio.

Artículo 8.- Publicación.- Cada contratación realizada a través del mecanismo de ínfima cuantía, deberá ser publicada mediante la herramienta "Publicaciones de ínfima cuantía" del portal www.compraspublicas.gob.ec, durante el transcurso del mes en el cual se realizaron las contrataciones.

Artículo 9.- La presente resolución deroga a la Resolución No. INCOP 043-2010 del 22 de abril de 2010.

DISPOSICIÓN FINAL.- La presente resolución entrará a regir a partir de su suscripción y será publicada en el portal www.compraspublicas.gob.ec, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

Comuníquese y publíquese.

Quito, Distrito Metropolitano, 02 de mayo de 2011.

Dr. Jorge Luis González Tamayo
DIRECTOR EJECUTIVO
INSTITUTO NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA