



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**



**Universidad acreditada resolución 002-conea-2010-129-dc**

**INFORME FINAL TRABAJO DE GRADO:**

**ANÁLISIS DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DEL  
PATRONATO MUNICIPAL DE IBARRA, PROPUESTA DE UN MODELO DE  
GESTIÓN INSTITUCIONAL**

Trabajo de investigación para optar al grado de Maestro en Contabilidad y  
Auditoría

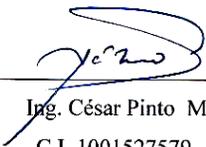
Autora: Sandra Paredes

Director: Ing. César Pinto Msc.

Ibarra, junio, 2.013

## APROBACIÓN DEL TUTOR

En calidad de tutor del trabajo de grado presentado por la señora Sandra Noemí Paredes para optar por el Grado de Maestro en Contabilidad y Auditoría, doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.



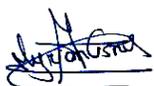
---

Ing. César Pinto Msc.  
C.I. 1001527579

**ANÁLISIS DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DEL PATRONATO MUNICIPAL DE IBARRA, PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL**

Por: Sandra Noemí Paredes

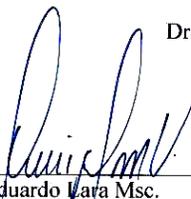
Trabajo de Grado de Maestro en Contabilidad y Auditoría aprobado en nombre de la Universidad Técnica del Norte, por el siguiente Jurado.



Dra. Mirian Cisneros Msc.



Dra. Soraya Reha Msc.



Dr. Eduardo Lara Msc.

A Dios por mostrarme día a día que con humildad, paciencia, amor y sabiduría todo es posible.

A mi esposo Carlos, a mis hijos Jonathan y Karla quienes con su amor, apoyo y comprensión incondicional estuvieron siempre a lo largo de mi vida estudiantil, y son incentivo de mi vida.

*Sandra Paredes*

Agradezco en primer lugar a Dios, quien me dio la vida y me ha llenado de bendiciones, a él que con su infinito amor me ha dado la sabiduría para culminar mi carrera universitaria.

Un especial agradecimiento a la Universidad Técnica del Norte, por darme la oportunidad de continuar con mi preparación profesional, y a todos los docentes que participaron en el ciclo de estudios de maestría, por su noble y desinteresada labor en mi formación académica.

A los directivos del Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra, por su apertura y valiosa colaboración.

Agradezco de manera especial a mi tutor de tesis quien con sus conocimientos y apoyo supo guiarme.

Gracias a todas aquellas personas que de una u otra forma me ayudaron a crecer como persona y como profesional.

## DECLARACIÓN EXPRESA

Yo, Sandra Noemí Paredes, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado ni calificación profesional, que he consultado referencias bibliográficas que se incluyen en este documento y que todos los datos presentados son resultado de mi trabajo.



---

Sandra Noemí Paredes  
Ci. 100184497-4

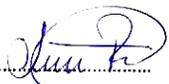
como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

### 3. CONSTANCIAS

El (La) autor (a) (es) manifiesta (n) 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 (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 3 días del mes de Octubre de 2014.

#### EL AUTOR:

(Firma)..........  
Nombre: Sandra Noemí Paredes  
C.C.: 1001844974

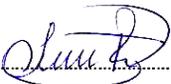


## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

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

Yo, Sandra Noemí Paredes, con cédula de ciudadanía número 1001844974 , manifiesto 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 (es) del trabajo de grado denominado: “Análisis de procedimientos administrativos y financieros del Patronato Municipal de Ibarra, propuesta de un modelo de gestión institucional”, que ha sido desarrollado para optar por el título de Magister en Contabilidad y Auditoría en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. 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: Sandra Noemí Paredes  
Cédula: 1001844974

## CONTENIDO

Portada	i
Aprobación del tutor	ii
Aprobación del jurado Examinador	iii
Dedicatoria	iv
Reconocimiento	v
Declaración	vi
Índice general de contenidos	vii
Lista de tablas	xv
Lista de gráficos	xvii
Resumen	xix
Sumario	xx
Introducción	1

## **CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

1.1	Antecedentes	3
1.2	Situación actual	5
1.3	Identificación del problema	7
1.4	Ubicación disciplinaria del problema	9
1.4	Planteamiento del problema	9
1.6	Formulación del problema	11
1.7	Objetivos	11
1.8	Preguntas de investigación	12
1.9	Justificación	12
1.10	Viabilidad de estudio	14

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

2.	Empresa	17
2.1.	Qué es una empresa	17
2.2.	Tipos de empresas	18
2.3.	Empresa pública	18

2.3.1.	Principios de las empresas públicas	19
2.4.	Los patronatos municipales.	20
2.5.	Procesos administrativos	21
2.5.1.	Concepto	21
2.5.2.	Fases del proceso administrativo	22
2.6.	Procesos financieros	23
2.6.1.	Contabilidad	24
2.6.1.1.	Concepto.	24
2.6.1.2.	Importancia.	25
2.6.1.3.	Objetivos	25
2.6.2.	Presupuesto	26
2.6.2.1.	Concepto.	26
2.6.2.2.	Importancia	27
2.6.2.3.	Objetivos	28
2.7.	Modelos de gestión	28
2.7.1.	La gestión institucional	28
2.7.2.	Modelo administrativo	29
2.8.	Modelo financiero	30
2.8.1.	Dinámica del modelo financiero	31
2.8.2.	Fases del control financiero	32
2.8.3.	Gestión de procesos	32
2.8.3.1.	Concepto	33

2.8.4.	Principios de la gestión por procesos	34
2.8.5.	Condiciones de un proceso	35
2.8.6.	Manuales	36
2.8.6.1.	Concepto de manual.	36
2.8.6.2.	Manual de procesos	37
2.8.6.3.	Los manuales administrativos	38
2.8.6.4.	Objetivos de los manuales	38
2.8.6.5.	El manual de procedimientos	39
2.9.	Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra	40
2.9.1.	Antecedentes	40
2.9.2.	Base legal	40
2.9.3.	Sus objetivos	41
2.9.4.	Sus servicios.	42
2.9.5.	Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización	43

### **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

3.1	Tipo de investigación	46
3.2	Diseño de la investigación	47

3.3	Población	47
3.4	Tipos de variables	49
3.5.	Matriz de operacionalización de la variable	49
3.6	Métodos	52
3.7	Técnicas	53
3.8	Instrumentos	54
3.9	Proceso de investigación del problema	55
3.10	Proceso para construir la propuesta o solución	55
3.11	Valor práctico del estudio o investigación.	56

#### **CAPÍTULO IV. RESULTADOS**

4.	Análisis, interpretación y discusión de resultados Preguntas	57
4.1.	Encuesta dirigida a trabajadores	59
4.2.	Entrevista dirigida a directivos	72
4.3.	Discusión del resultado de la investigación.	78
4.4.	Contrastación de preguntas de investigación con los resultados	80

#### **CAPÍTULO V. PROPUESTA**

5.	Propuesta de investigación	83
----	----------------------------	----

5.1.	Antecedentes	83
5.2.	Justificación o propósito	84
5.3.	Base teórica	85
5.4.	Objetivos	88
5.5.	Descripción de la propuesta	88
5.6.	Beneficiarios	92
5.7.	Diseño técnico de la propuesta	93
5.7.1.	Manual de funciones y procedimientos	93
5.7.2.	Justificación	93
5.7.3.	Estructura organizacional	94
5.7.4	Manual de funciones	97
5.7.5	Manual de procedimientos	161
5.7.6	Seguimiento y control	221
5.7.7	Indicadores de gestión	223
5.7.7.1	Perspectiva económica	224
5.7.7.2	Perspectiva comercial	230
5.7.7.3	Perspectiva talento humano	232
5.7.7.4	Perspectiva innovación	236
5.8.	Diseño administrativo	239
5.9.	Determinación de impactos	240
5.9.1	Impacto económico	241
5.9.2.	Impacto social	242

5.9.3.	Impacto administrativo	244
5.9.4.	Impacto medio ambiente	245
5.9.5.	Impacto general	247
5.10	Validación de la propuesta	248
5.11.	Contrastación de las preguntas de investigación con los resultados	250
5.12	Conclusiones	253
5.13	Recomendaciones	255
	Bibliografía	257
	Lincongrafía	260
	Anexos	261

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Causas y efectos	8
Tabla 2	Personas que laboran en el Patronato Municipal San Miguel de Ibarra	48
Tabla 3	Variable diagnóstica	50
Tabla 4	Variable propositiva	51
Tabla 5	Símbolos de la norma ANSI diagramación administrativa	165
Tabla 6	Indicadores.- posición financiera	226
Tabla 7	Indicadores.- ratios de eficiencia operativa	227
Tabla 8	Indicadores financieros.- rentabilidad	228
Tabla 9	Indicadores.- creación de valor	229
Tabla 10	Indicadores comerciales.- calidad clientes	230
Tabla 11	Indicadores de seguimiento de productos	231
Tabla 12	Indicadores de la red comercial	231
Tabla 13	Indicadores de satisfacción	233
Tabla 14	Indicadores recursos humanos: formación y crecimiento	235
Tabla 15	Indicadores recursos humanos: salariales	236
Tabla 16	Indicadores innovación	238
Tabla 17	Cronograma de implementación	240
Tabla 18	Determinación de impactos	241

Tabla 19	Impacto económico	241
Tabla 20	Impacto social	243
Tabla 21	Impacto administrativo	244
Tabla 22	Impacto al medio ambiente	245
Tabla 23	Impacto general	247

## LISTA DE GRÀFICOS

Figura 1	Procesos administrativos	22
Figura 2	Procesos	33
Figura 3	Aplicación plan estratégico	59
Figura 4	Importancia de los servicios	60
Figura 5	¿Tiene manual de funciones?	61
Figura 6	¿Cómo le comunicaron sus funciones?	62
Figura 7	Consolidación de metas institucionales	63
Figura 8	Procedimientos aplicados	64
Figura 9	Periodos de capacitación	65
Figura 10	Grado de comunicación	66
Figura 11	Relaciones laborales	67
Figura 12	¿Conoce la conformación del orgánico estructural?	68
Figura 13	¿Existe manual de procedimientos?	69
Figura 14	Aspectos de mayor incidencia por cumplimiento del COOTAD	70
Figura 15	Implementación de un modelo de gestión	71
Figura 16	Modelo de gestión institucional	89
Figura 17	Mejoramiento organizacional	92
Figura 18	Cadena de valor	95

Figura 19	Organigrama estructural	96
Figura 20	Mejoramiento organizacional	222
Figura 21	Interrelación entre las diferentes perspectivas	224
Figura 22	Resultados cualitativos	237
Figura 23	Resultados cualitativos	238

## **RESUMEN**

### **ANÁLISIS DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DEL PATRONATO MUNICIPAL DE IBARRA, PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL**

Autora: Sandra Paredes

Tutor: Ing. César Pinto

Año: 2013

La presente propuesta se sustenta en una investigación realizada en el Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra, con el fin de tener el conocimiento necesario de los temas a investigar, se realizó la investigación bibliográfica que sirvió de base para estructurar el marco teórico, considerando principalmente los aspectos relacionados con el tema modelos de gestión, utilizando diferentes técnicas para el levantamiento y procesamiento de la información se realizó un diagnóstico de los procesos administrativos y financieros y se evidenció que no poseen normativas internas documentadas que estén acordes con la realidad y necesidad institucional. El contenido de esta investigación propone un modelo específico de gestión administrativo y financiero orientado a mejorar su accionar; basado en cuatro ejes: filosofía empresarial, manual de procedimientos, manual de funciones, evaluación y control mediante la utilización de una serie de indicadores divididos en cuatro perspectivas desde las cuales se propone medir la evolución de la empresa y los resultados que suponen las diferentes decisiones estratégicas emprendidas.

## **SUMMARY**

### **ANALYSIS OF ADMINISTRATIVE AND FINANCIAL PROCEDURES OF THE PATRONATO MUNICIPAL OF IBARRA CITY, A PROPOSAL OF AN INSTITUTIONAL MANAGEMENT MODEL**

Author: Sandra Paredes

Tutor: Ing. César Pinto.

Year: 2013 .

This proposal is based on a research conducted at the Patronato Municipal of Ibarra city, in order to have the necessary knowledge of the research topics, we carried out the bibliographic research that formed the basis for structuring the theoretical framework, considering mainly the aspects related to the theme Patterns of Management, using different techniques for gathering and processing information, a diagnosis of administrative processes and financial have emerged internal policies which are consistent with reality and institutional needs. The content of this research proposes a specific model of administrative and financial management aimed at improving their actions, based on four pillars: business philosophy, manual of procedures, manual of functions, evaluation and control by using a series of indicators divided into four perspectives which proposed to measure the evolution of the company and the results of different strategic decisions taken.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas durante su desarrollo experimentan cambios significativos en sus metas y objetivos, cambios ante nuevas demandas de sus usuarios, que conllevan a la búsqueda de una o más ventajas competitivas. Por ello es necesario contar con una estructura organizacional definida que permita a la administración enfrentar con éxito dichos cambios, acoplando sus procesos a las nuevas metas y objetivos planteados.

El desarrollo de esta investigación tiene como finalidad proponer un modelo de gestión administrativo financiero para el Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra, como una herramienta de apoyo para el desarrollo eficiente y eficaz de sus operaciones y procedimientos.

Sin estas herramientas, los administradores no siguen procesos coordinados, coherentes, ordenados en su gestión y sus efectos se ven reflejados en pérdidas económicas y dificultades administrativas en el manejo de sus procedimientos que demandan ser administrados con eficiencia, efectividad y economía.

La presente propuesta está orientada a lograr un mejoramiento continuo del Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra mediante la distribución de las funciones,

responsabilidades, control y evaluación de sus unidades administrativas, optimizando su accionar en base a la aplicación del manual de funciones y de procedimientos, para perfeccionar el servicio a sus clientes y contribuir al buen vivir de la comunidad ibarreña.

Para el desarrollo de la presente investigación se determinaron los objetivos que permiten establecer hacia dónde se quiere llegar y se plantearon preguntas de investigación que al final del trabajo son contestadas.

Con el fin de tener el conocimiento necesario de los temas a investigar, se realizó la investigación bibliográfica que sirve de base para estructurar el marco teórico, considerando principalmente los aspectos relacionados con el tema modelos de gestión. Los instrumentos de investigación se aplicaron a directivos, trabajadores del Patronato Municipal San Miguel de Ibarra, y los resultados permitieron determinar los procesos administrativos y financieros, sus falencias y las posibles soluciones.

Finalmente, en base a los resultados del diagnóstico y el estudio bibliográfico, se procedió a elaborar el manual de funciones y el manual de procedimientos, poniéndolos a consideración de las autoridades de la institución para su validación, con el objetivo de ayudar a dinamizar la utilización de los recursos que se asignan al Patronato orientando su uso bajo criterios de calidad.

## **CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Antecedentes**

El milenio que hemos comenzado a transitar está atravesado por vertiginosos cambios que afectan nuestra vida cotidiana, a nivel individual y colectivo. Son muchos los procesos y sucesos que registramos: el proceso de globalización, cambio de la matriz productiva misma que requiere una producción intensiva en innovación, tecnología, conocimiento y el surgimiento de la sociedad del saber (revolución tecnológica); en el caso de los Patronatos Municipales, se ven afectados además por la promulgación del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD (2010).

El Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra, está siendo administrado como una empresa privada sin fines de lucro, de acuerdo a los estatutos de su creación, sin cumplir con el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, que en su disposición general octava expresamente indica que: “Los gobiernos provinciales metropolitanos y municipales conservarán los patronatos como instituciones de derecho público, regidas e integradas por las políticas sociales de cada gobierno.”

Este patronato se inscribe entre las grandes instituciones de beneficio social del cantón Ibarra, porque quienes han tenido la oportunidad de dirigirlo, siempre se han caracterizado por su espíritu noble, altruista, emprendedor y visionario, actualmente siguen ofreciendo bienestar y ayuda a la familia a través de los siguientes servicios: salud, educación, proyectos especiales, proyectos comunitarios, siendo la principal preocupación las madres, los niños/as, los jóvenes y los adultos mayores.

El Patronato busca contribuir para mejorar la calidad de vida de los habitantes y para efectivizar sus proyectos requieren del apoyo de instituciones públicas y privadas, pero, en especial del Gobierno Autónomo Descentralizado, ya que el patronato se considera como el brazo social de la Municipalidad.

Fundamenta su accionar en la inclusión social, como dimensión que le permite adoptar medidas socialmente posibles y éticamente deseables para asegurar el cumplimiento y la restitución de los derechos fundamentales del ser humano.

Esta institución realiza una labor dignificante, porque, cada vez que extiende sus manos a los más necesitados, está cumpliendo con su rol social en beneficio de los sectores más vulnerables, en aplicación del artículo 35 de la Constitución de la República (2008), que establece que: las personas que integran los grupos vulnerables, entre ellos niños, adultos mayores y discapacitados, deben recibir atención prioritaria en los ámbitos público y privado, y de conformidad con la disposición general octava del Código Orgánico de Organización

Territorial, Autonomía y Descentralización (2010), que establece que los patronatos se registrarán e integrarán a las políticas sociales de cada Gobierno Autónomo Descentralizado.

Por lo tanto, de acuerdo a lo citado, el Patronato puede registrarse e integrarse a las políticas sociales del I. Municipio de Ibarra y organizarse como una institución de derecho público, mediante una Ordenanza que regule su funcionamiento, aprobada por el H. Concejo Municipal.

## **1.2 Situación actual**

A pesar del crecimiento y desarrollo que ha tenido el patronato a lo largo de las diferentes administraciones municipales, la institución no cuenta con un modelo específico de gestión administrativo financiero, ni de procedimientos integrales que se conviertan en la herramienta de apoyo para todos quienes prestan sus servicios y desarrollan sus actividades dentro de la institución municipal.

Al no contar con este instrumento técnico, no se puede determinar con claridad las responsabilidades de los encargados de cada una de las áreas, evaluar su gestión, establecer medidas de seguridad, control y evaluación de todos los procedimientos institucionales, comprobar si se están cumpliendo los objetivos planteados para un determinado período de tiempo, como tampoco, si se ha cumplido con la función social para la cual fue creado el Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra.

Actualmente en esta institución existen ocho unidades de servicio que demandan de un modelo de gestión administrativo financiero, como una herramienta de apoyo para obtener mejores resultados, y cumplir con lo establecido en la Ordenanza Municipal para la implementación de la estructura Básica de Gestión Organizacional por Procesos, promulgada en Agosto del año 2.009, con el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía de Descentralización (2010), que reflejen calidad en sus servicios y eficiencia en la administración de su talento humano, recursos materiales, tecnológicos y financieros.

Los servicios que actualmente presta la institución son:

- Áreas comerciales
  - Comisariatos
  - Farmacias
- Unidad de salud:
  - Consulta externa
  - Servicios de hospitalización
- Unidad Educativa Alfredo Albuja Galindo
  - Educación básica
  - Bachillerato
- Centro Infantil Municipal “María Olimpia Gudiño”
- Proyectos sociales
- Proyecto de hipoterapia

### **1.2.1 Prospectiva.**

Actualmente la economía crece a pasos agigantados y esto origina la necesidad de controlar el cabal desenvolvimiento de las actividades financieras de las instituciones, siendo importante diseñar una serie de normativas y procedimientos a seguir, con la finalidad de velar por el correcto funcionamiento de las actividades económicas y la transparencia de sus cifras.

El artículo 280 de la Constitución del Ecuador (2008), establece que el Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; la inversión y la asignación de los recursos públicos; así como la coordinación de las competencias exclusivas entre el Estado Central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

Siendo el patronato considerado como el área social del Municipio puede ampliar la cobertura de sus servicios de acuerdo a las competencias asignadas a los gobiernos seccionales.

### **1.3 Identificación del problema**

El motivo que genera el presente problema de investigación es que el Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra, en los últimos años ha experimentado una contracción

económica, y se ha visto obligado a una reducción de los bienes y servicios que oferta a la colectividad, y requiere una herramienta de apoyo que le conduzca a una mejora continua en su gestión en especial en sus áreas administrativa y financiera.

La tabla 1 resume las principales causas y efectos de los problemas identificados.

Tabla 1  
*Causas y efectos*

Causas	Efectos
Escasa gestión gerencial	Bajo desarrollo institucional, riesgo de continuidad, ausencia de planes alternativos
Inexistencia de un modelo de gestión institucional	Desconocimiento de funciones a desempeñar, lineamientos no definidos, mínima fijación de estrategias y planes alternativos, falta de control en la gestión, no cuentan con una planificación estratégica.
Falta de compromiso por parte de los directivos	Resistencia y conformismo del cuerpo administrativo
Inexistencia de un programa de capacitación y actualización	Falta motivación y desempeño óptimo, mínimos conocimientos actualizados por falta de capacitación permanente, adormecimiento intelectual
No hay rendición de cuentas	Desinterés en mejorar la comunicación institucional, incumplimiento de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública. (LOTAIP)
Baja remuneración del personal	Desmotivación y débil compromiso institucional

*Elaborado por: la autora*

El Patronato de Ibarra desde hace 30 años funciona como una empresa privada sin fines de lucro, pero con la promulgación del COOTAD (2010) puede transformarse en una institución de derecho público, por lo tanto cambia su estructura organizacional y sus procedimientos administrativos y financieros.

#### **1.4 Ubicación disciplinaria del problema**

El problema de investigación citado, se enmarca dentro del ámbito de estudio de la carrera que el investigador está cursando; es decir, en el campo administrativo y financiero, por sus características esta propuesta está encaminada al diseño de un modelo de gestión administrativo financiero, que será de utilidad para el Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra.

También se enmarca dentro del campo social, por cuanto el Patronato es una institución de beneficio social, que ofrece una variedad de servicios a la comunidad ibarreña, y por su estructura organizacional se puede considerar una institución política, por cuanto su máxima autoridad está representada por la esposa del alcalde de la ciudad.

#### **1.5 Planteamiento del problema**

En un mundo globalizado la institución debe ir a tono al entorno, no puede quedarse

atrás, debido a que hoy en día es necesario incorporar estrategias para lograr un mejor desempeño optimizando los recursos disponibles, que por lo general son escasos para satisfacer las necesidades en diferentes campos del quehacer administrativo financiero.

Cada día la gerencia se ve abocada a buscar mecanismos para lograr eficiencia y eficacia, mirar hacia delante, reducir las actividades antieconómicas, descubrir el desperdicio y las ineficiencias, establecer los objetivos que deben utilizarse para facilitar el control y por lo tanto requieren de un modelo de gestión administrativa financiera, como herramienta básica para mejorar su gestión y dar cumplimiento con lo determinado en la Constitución Política del Estado (2008), en su Artículo 66, mediante el cual se reconoce y garantiza a las personas, entre otras cosas lo indicado en el numeral 25, que dice:

“El derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características.”

De otra parte, también las empresas deben enmarcarse a lo estipulado en su artículo 227 que dice:

“La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.”

## **1.6. Formulación del problema**

¿Cómo incide la falta de un modelo de gestión administrativo y financiero en la calidad de los servicios que oferta el Patronato Municipal San Miguel de Ibarra y en su eficiencia financiera y eficacia administrativa?

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1 Objetivos generales.**

- Conocer el estado actual del Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra, a través de un diagnóstico técnico situacional sobre la gestión administrativa y financiera que permita evaluar el cumplimiento de sus competencias.
- Proponer un modelo de gestión que permita mejorar los procedimientos administrativos y financieros y contribuya a alcanzar un alto desempeño institucional.

### **1.7.2. Objetivos específicos.**

- Analizar los procedimientos que se desarrollan en el Patronato Municipal, a través de un diagnóstico técnico situacional.

- Conocer la estructura administrativa del patronato y las áreas de cobertura que funcionan en la actualidad.
- Estructurar herramientas de gestión administrativas y financieras, que promuevan un mejoramiento continuo, enmarcados en un manual de funciones y de procedimientos.

### **1.8. Preguntas de investigación**

- ✓ ¿Cómo están definidos los procedimientos en el Patronato Municipal?
- ✓ ¿Cómo está enmarcada la estructura administrativa del patronato y sus establecimientos?
- ✓ ¿Cómo se puede fortalecer la eficiencia, eficacia y el desempeño del personal a través de un modelo de gestión administrativo y financiero?

### **1.9. Justificación**

Mediante observaciones efectuadas a los diferentes departamentos que funcionan en el Patronato Municipal, como también en las secciones y servicios del mismo, se puede deducir

que la institución seleccionada para la presente investigación tiene algunos problemas relacionados con la gestión administrativa financiera; razón por la cual, es oportuno plantear el proyecto descrito, con la finalidad de lograr un cambio significativo, encaminado hacia la calidad de los servicios que presta la institución municipal.

Es importante señalar que la institución viene prestando servicios que tienen acogida por la ciudadanía, pero que pueden mejorar considerablemente, mediante la planificación estratégica y la implementación de un modelo de gestión administrativo financiero, que coadyuvará a dinamizar la utilización de los recursos que se asignan al Patronato Municipal San Miguel de Ibarra.

Es indispensable también lograr la optimización del talento humano, para que cada uno colabore con la institución de acuerdo a sus conocimientos, potencialidades y preparación profesional, así como fomentar el trabajo en equipo, para que aflore el talento colectivo y permita alcanzar altos niveles de calidad en la gestión institucional.

En las organizaciones, el trabajo en equipo no produce sólo mejoras individuales y organizacionales, sino que aporta para el perfeccionamiento de los servicios que oferta, tanto cuantitativa como cualitativamente, además, se logra una mejor gestión con el aporte y colaboración de quienes conforman el equipo de trabajo, generando un mayor compromiso con la institución y el cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos institucionales.

La importancia de desarrollar este tema radica en que el Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra debe adoptar mecanismos que garanticen el uso óptimo de los recursos, que en la actualidad superan el presupuesto de municipios pequeños de la provincia.

El desarrollo de este proyecto ayuda para la observancia a una recomendación de auditoría externa al Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra, en la que se recomienda diseñar un modelo de gestión administrativo financiero y dar cumplimiento al Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (2010) en lo referente a los Patronatos, así como a la Ordenanza para la Implementación de la Estructura Básica de Gestión Organizacional por Procesos (2009) que rige en la municipalidad y sus empresas.

#### **1.10. Viabilidad de estudio**

El presente trabajo de investigación es factible realizar debido a que se tiene acceso a la información de los diferentes departamentos y secciones que conforman el Patronato.

- **Viabilidad política:** es factible porque la máxima autoridad de la municipalidad, el Concejo Municipal conoció, discutió y aprobó la Ordenanza para la Implementación de la Estructura Básica de Gestión Organizacional por Procesos del Ilustre Municipio de San Miguel de Ibarra (2009), y en la cual se hace constar al Patronato como una Empresa Municipal en concordancia a lo que dispone el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (2010).

- **Viabilidad económica:** es factible la propuesta porque se cuenta con los recursos necesarios para la ejecución de la presente investigación; se ha determinado un presupuesto financiado con recursos propios del investigador.
- **Viabilidad técnica:** esta investigación está enmarcada dentro del campo de especialización del investigador consecuentemente, se cuenta con los conocimientos, habilidades y experiencia necesaria para efectuar las actividades o procesos que se requieran para la presente propuesta para el Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra adicionalmente se cuenta con el apoyo técnico del asesor designado por la Universidad Técnica del Norte.
- **Viabilidad legal:** con la ejecución de la presente investigación se pretende contribuir al cumplimiento de lo que dispone la Constitución de la República del Ecuador (2008) en su Art. 320.- “En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social”.

Así como también, con las disposiciones emitidas en el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD) Registro Oficial 303, del 19 de octubre de 2010 y según la Ordenanza de la Estructura Básica de Gestión

Organizacional por Procesos aprobada por el honorable Concejo Municipal en sesiones ordinarias del 19 y 26 de agosto de 2009, que en su artículo 1 dispone:

“Aprobar la Estructura Básica de Gestión Organizacional por Procesos del Ilustre Municipio de San Miguel de Ibarra, conformada por Procesos Gobernantes, Habilitantes de Asesoría y Apoyo, Básicos o Agregadores de Valor y Desconcentrados, conformados por las Empresas Municipales, y las Empresas de Economía Mixta en las que el Municipio tiene participación accionaria; y en función de la misma se formularán, describirán y aplicarán los diferentes subprocesos, y competencias que se deriven de la presente Estructura Básica; de acuerdo a la siguiente Cadena de Valor y Organigrama Estructural:

Procesos desconcentrados

Empresas municipales:

- EMAPA
- Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ibarra
- RASTRO
- Patronato Municipal”

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2. EMPRESA**

#### **2.1. Que es una empresa**

La empresa es un ente productor de bienes y/o servicios, integrada por recursos de los que el talento humano es lo más importante y valioso, planifica, organiza, dirige y controla la gestión organizacional en la búsqueda de un desarrollo integral tanto institucional como de su contingente humano.

Según Bravo Mercedes (2008), “la empresa es una entidad compuesta por capital y trabajo que se dedica a actividades de producción, comercialización y prestación de bienes y servicios a la colectividad, y persiguen diferentes fines dependiendo de su ámbito de acción” (pág. 43).

Las empresas demandan de un análisis interno, para fijar con exactitud sus fortalezas y debilidades, identificar la cantidad y calidad de recursos que disponen, con el fin de lograr una ventaja competitiva, además un análisis del rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de cada entidad.

La generación y mantenimiento de una ventaja competitiva requiere lograr superior eficiencia, calidad, innovación institucional, así como ir a tono a las exigencias del entorno y lograr una mejora continua en sus procesos.

## **2.2. Tipos de empresas**

En las economías de mercado encontramos una amplia variedad de organizaciones empresariales, que van desde las más pequeñas empresas de propiedad individual hasta las gigantescas sociedades anónimas transnacionales, también se puede clasificar a las empresa según el sector de actividad, tamaño, propiedad del capital, ámbito de actividad, destino de los beneficios y forma jurídica.

## **2.3. Empresa pública**

Son empresas que de acuerdo a lo estipulado en la Ley Orgánica de Empresas Públicas (2009), pueden ser creadas por acto normativo legalmente expedido por los gobiernos autónomos descentralizados.

Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho

público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado. (Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2009, artículo 4)

Estas empresas son creadas por acto legislativo seccional, para la prestación de servicios públicos mediante ordenanza, tienen autonomía administrativa y financiera, personalidad jurídica propia, patrimonio y régimen jurídico propio, pero con la finalidad de cumplir con su rol social, deben alinearse a los objetivos del plan nacional de desarrollo, plan provincial de desarrollo y plan cantonal de desarrollo, para promover el desarrollo equitativo y solidario de todo el territorio.

### **2.3.1. Principios de las empresas públicas.**

De acuerdo al artículo 3 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (2009) los principios que las rigen son:

- 1 Contribuir en forma sostenida al desarrollo humano y buen vivir de la población ecuatoriana;

- 2 Promover el desarrollo sustentable, integral, descentralizado y desconcentrado del Estado, y de las actividades económicas asumidas por éste.
- 3 Actuar con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control social en la exploración, explotación e industrialización de los recursos naturales renovables y no renovables y en la comercialización de sus productos derivados, preservando el ambiente;
- 4 Propiciar la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad, continuidad, seguridad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación de los servicios públicos;
- 5 Precautelar que los costos socio-ambientales se integren a los costos de producción, y,
- 6 Preservar y controlar la propiedad estatal y la actividad empresarial pública.

#### **2.4. Los patronatos municipales**

“Agrupación de personas o entidades bajo cuya protección o cuidado se halla una fundación u obra benéfica”. (<http://www.diccionarioweb.com.ar/largo/patronato.html>).

Los patronatos municipales del país se inscriben como entidades públicas o como instituciones privadas con finalidad social y sin fines de lucro, como una respuesta a las necesidades y a las demandas de la población, en especial dan atención a sectores vulnerables de la comunidad, dentro de la cual circunscriben su campo de acción.

Estas instituciones, avanzan de acuerdo a la dinámica social, tecnológica, legal, por lo que precisan desarrollar una gestión buscando la calidad del servicio, a través de la utilización de herramientas que brinda la administración, la alta gerencia, planes estratégicos.

## **2.5. Procesos administrativos**

### **2.5.1. Concepto.**

Garza (2008), refiere que: “un proceso es una combinación de máquinas, herramientas, métodos, materiales y operadores, que buscan actuar en conjunto, a través de una secuencia de acciones, para dar como resultado un producto o servicio con determinada calidad” (pág. 38).

El proceso administrativo es el conjunto de ciclos sucesivos a través de las cuales se efectúa la administración misma, que permite a las organizaciones efectivizar sus objetivos y metas institucionales de acuerdo a su campo de acción y competencias.

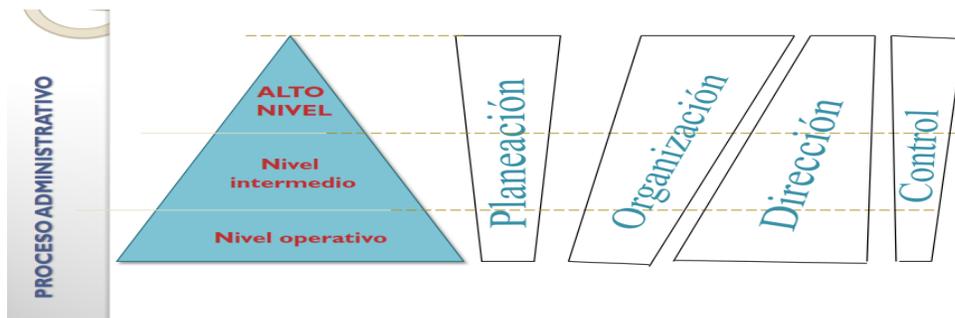
(<http://www.monografias.com/trabajos96/eproceto-administrativo/eproceto-administrativo.shtml>)

Los procesos administrativos se ocupan de la planificación, organización de la estructura de la empresa, de dirigir, controlar y evaluar sus actividades, para lograr procesos coherentes, coordinados, oportunos ya que la eficiencia institucional es mucho más que la suma de las eficiencias de su talento humano y para alcanzarla es necesario su organización

óptima hacia los fines que se desean alcanzar, es la habilidad para armonizar los esfuerzos individuales que se orienten al cumplimiento de sus metas.

### 2.5.2. Fases del proceso administrativo.

El proceso administrativo es el conjunto de operaciones básicas y comunes a cualquier organización que incluye: la planeación, organización, dirección y el control de sus recursos.



**Figura 1. Procesos administrativos**

Fuente: [http://www.aves.edu.co/ovaunicor/recursos/1/index\\_proceso\\_administrativo.pdf](http://www.aves.edu.co/ovaunicor/recursos/1/index_proceso_administrativo.pdf)

Elaborado por: la autora

Fernández (2010), describió la administración en términos de cinco funciones: planificación, organización, mando, coordinación y control. La planificación consiste en trazar un plan de acción que permita a la organización alcanzar sus objetivos. A la organización la define como la capacidad de movilizar los recursos materiales y humanos para poner en práctica los planes. (pág. 21).

Los procedimientos persiguen los siguientes fines:

- La definición de procedimientos administrativos adecuados permite coadyuvar al buen funcionamiento de la administración para uno o varios fines.
- Mediante los procedimientos administrativos se señalan las rutas de actuación de la administración.
- Aseguran una decisión administrativa justa, eficiente y eficaz.
- Constituyen reglas de actuación, determinan los pasos a seguir en las operaciones y trámites para obtener la consecución de una meta u objetivo.

## **2.6. Procesos financieros**

El proceso financiero es clave dentro de una institución, y su correcta ejecución puede ser la diferencia entre la supervivencia o el fracaso de su gestión.

Como toda actividad humana, demanda de una planeación, que permita, entre otros aspectos, la realización de proyecciones de ventas, ingresos, egresos y activos, tomando como base estrategias, a fin de decidir posteriormente la forma de satisfacer los requerimientos financieros.

La planeación financiera permite a la empresa determinar oportunamente sus requerimientos de financiamiento, dándole así amplias oportunidades para obtener los fondos en una forma óptima, el proceso financiero demanda de un proceso de retroalimentación y de

ajuste en caso de requerir, para asegurar la adherencia a los planes, o para modificarlos, como consecuencia de cambios imprevistos en el ambiente operativo.

## **2.6.1. Contabilidad.**

### ***2.6.1.1. Concepto.***

La Contabilidad es una técnica que produce sistemáticamente y estructuradamente información cuantitativa y valiosa, expresada en unidades monetarias acerca de las transacciones que efectúan las entidades económicas y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan. (<http://www.monografias.com/trabajos94/que-es-la-contabilidad/que-es-la-contabilidad.shtml>)

García, González, Astorga (2008), definen de la siguiente manera a la contabilidad:

La Contabilidad es una ciencia de naturaleza económica que tiene por objeto producir información para hacer posible el conocimiento pasado, presente y futuro de la realidad económica en términos cuantitativos a todos sus niveles organizativos, mediante la utilización de un método específico apoyado en bases suficientemente contrastadas, con el fin de facilitar la adopción de las decisiones financieras externas y las de planificación y control internas.

### ***2.6.1.2.Importancia.***

La contabilidad es una técnica importante para la elaboración y presentación de la información financiera de las transacciones comerciales y financieras realizadas por las entidades sean estas comerciales, industriales, de servicios públicos o privados y se utilizan en la toma de decisiones.

Su importancia radica, porque todas las empresas tienen la necesidad de llevar un control de sus operaciones financieras, para obtener mayor productividad y aprovechamiento de su patrimonio, así como también la información contable es imprescindible y de vital importancia en las situaciones de carácter legal.

### ***2.6.1.3.Objetivos.***

Los objetivos de la Contabilidad son:

- Dar a conocer el estado financiero razonable con base en registros técnicos, de las operaciones realizadas de una empresa en un tiempo contable, y este puede ser de un mes, trimestre, o un año.
- La contabilidad brinda información útil para la toma de decisiones y el control, esta información está orientada a la toma de decisiones, tanto de orden interno, como a

terceros relacionados con la misma, su finalidad es suministrar información en un momento dado.

- Ser útil como medio de control, para el análisis y comparación de los resultados obtenidos, con los planificados y la prevención y evidencia de errores, fraudes u omisiones, tanto para el control de la gestión pasada, como para las estimaciones de los resultados futuros, dotando tales decisiones de racionalidad y eficiencia.
- Constituirse en una evidencia legal.

## **2.6.2. Presupuesto.**

### ***2.6.2.1. Concepto.***

En la Constitución de la República del Ecuador (1998), en su artículo 292 indica:

El Presupuesto General del Estado es el instrumento para la determinación y gestión de los ingresos y egresos del Estado, e incluye todos los ingresos y egresos del sector público, con excepción de los pertenecientes a la seguridad social, la banca pública, las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados.

En consecuencia, el presupuesto es una herramienta de la administración que le permite establecer un plan de gastos y ahorros; significa saber a detalle cuáles son sus ingresos

y pagos pendientes del ente, para ello es necesario que se establezcan plazos o fechas en las que los realizarán los desembolsos para tener un mejor control.

El presupuesto permite establecer prioridades y evaluar el logro de sus objetivos, y facilita conocer su desempeño comparando de los gastos e ingresos presupuestados con los efectivamente ejecutados en un tiempo determinado, esta comparación arrojará diferencias que permitirá tomar medidas orientadas a mejorar la actuación organizacional de la entidad y orientar su accionar hacia la consecución de sus metas institucionales.

#### ***2.6.2.2.Importancia.***

El presupuesto es una herramienta muy valiosa para toda entidad porque:

- Permite asumir el control de sus finanzas.
- Identifica concretamente todos sus gastos.
- Ayuda a evitar los gastos impulsivos.
- Ayuda a decidir el volumen de compras.
- Permite llevar un control de los gastos.
- Ayuda a crear un plan de ahorro.
- Ayuda a decidir cómo puede proteger su entidad contra las consecuencias financieras de eventos imprevistos. (<http://crecerpyme.com/blog/direccion-financiera/presupuesto-financiero/>)

### **2.6.2.3. Objetivos.**

Un presupuesto técnicamente formulado persigue grandes finalidades económicas y sociales, tales como:

- a) Instrumento de política fiscal.- Los objetivos y los recursos determinados en el presupuesto vienen a constituir las decisiones de la máxima autoridad.
- b) Instrumento de programación económica.- El presupuesto programático permite el planeamiento y la coordinación de todas las actividades que deberán desarrollar por cada una de las entidades, en forma sistemática y uniforme.
- c) Instrumento de administración y control.- Para alcanzar los objetivos y metas fijados en cada programa, o área se designa al ejecutor responsable del mismo, se asignan los recursos humanos, materiales y financieros, se desarrolla el sistema de información a través de la contabilidad y de la estadística, se ejerce el control y posibilita su evaluación periódica

## **2.7. Modelos de gestión**

### **2.7.1. La gestión institucional.**

La gestión administrativa, busca el cumplimiento de su misión, el logro de las metas, el fortalecimiento del control interno, el mejoramiento de la actividad administrativa, de los lineamientos y el logro de los objetivos estratégicos, con transparencia y probidad en las

actuaciones, con fundamento en los principios señalados en el artículo 66 de la Constitución Política (2008), numeral 25, que dice:

“El derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características”.

Actualmente la gestión empresarial se orienta a una gerencia del conocimiento, para lo que se requiere un elevado desarrollo humano tanto en las habilidades para anticiparse y diagnosticar problemas; como para encarar y resolver situaciones; así como para vislumbrar un futuro posible y construir rutas que permitan el desarrollo, el buen vivir, para lo cual es necesario que aflore la capacidad institucional, por ende de sus autoridades, funcionarios y trabajadores. En general la gestión, es la labor realizada por las personas, producto de la identificación clara de su misión dentro de la institución, coadyuvando al desarrollo institucional a partir de su desarrollo personal.

### **2.7.2. Modelo administrativo.**

Un modelo administrativo es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos, en el conocimiento de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este puede ser económico o

social, dependiendo esto, de los fines perseguidos por la organización.  
(Diccionario ABACO).

Las nuevas realidades del entorno van dejando de lado la idea de las organizaciones tradicionales, rígidas, requiriéndose hoy en día un manejo más participativo, más plano y con menos niveles jerárquicos, en donde se produzca un mayor acercamiento de todos los que la integran, con una participación mucho más activa de todo el equipo de trabajo en la toma de decisiones, en este caso el Patronato cuenta con áreas diversas como son comercialización, salud, educación, educación inicial, educación especial.  
(<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/15/cgco.htm>)

El modelo administrativo se da en dónde exista un organismo social, es el proceso global de toma de decisiones orientado a conseguir los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente, mediante la planificación, organización, dirección, liderazgo y control, se basa en técnicas y estrategias proyectándose al futuro, coordinando cosas, personas y sistemas para lograr una gestión óptima.

## **2.8. Modelo financiero**

Los modelos financieros son las actividades relacionadas con los flujos de capital y dinero entre individuos, empresas, estudia y analiza la obtención y gestión de los fondos que necesita para cumplir sus objetivos y de los criterios con que dispone de sus activos.

“Es una representación dinámica del balance que permite conocer la estructura financiera de la empresa en razón del volumen de ventas y su estrategia comercial, de compras, cobranza, capitalización y endeudamiento”

[http://www.salonhogar.com/materias/administracion/plane\\_financiera.htm](http://www.salonhogar.com/materias/administracion/plane_financiera.htm)

El empleo de este modelo permite:

- Determinar los recursos necesarios para alcanzar un volumen de ventas deseado.
- Establecer la estructura financiera para un óptimo funcionamiento.
- Evaluar el impacto de ciertas decisiones que afectan sus requerimientos así, como el plazo de pago a los proveedores.
- Evaluar el impacto de factores externos como competencia, políticas gubernamentales, etc.

### **2.8.1. Dinámica del modelo financiero.**

Un modelo financiero se modifica de acuerdo a las decisiones que toma la dirección, los cambios se derivan de la operación normal de la empresa y el efecto de factores internos y externos, las herramientas de este modelo son:

- Punto de equilibrio.
- Apalancamiento financiero

- Presupuestos
- Estado de origen y aplicación de fondos
- Estado de resultados proforma
- Estado de situación financiera o balance proforma

### **2.8.2. Fases del control financiero.**

- a) Planificar las acciones que se quieren realizar.
- b) Ejecutar las acciones planificadas.
- c) Verificar la eficiencia de cómo se hicieron las actividades planificadas
- d) Adoptar medidas correctivas si se requiere.

Es indispensable el control y evaluación de lo planificado frente a lo ejecutado con el fin de determinar el resultado real, determinar el rendimiento real, comparar este rendimiento con el pronóstico y cuando se determina que una decisión es deficiente es imperativo buscar el procedimiento que lo causa y corregir.

(<http://www.salonhogar.com/materias/administracion/planfinanciera.htm> )

### **2.8.3. Gestión de procesos.**

El Patronato al ser una entidad que brinda servicios a la colectividad, se rige por principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, coordinación, participación,

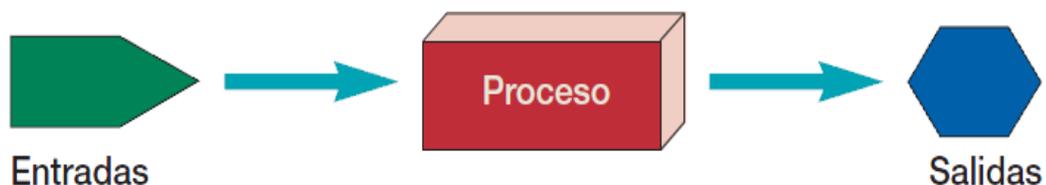
planificación, transparencia y evaluación, de acuerdo a lo estipulado en la Constitución de la República del Ecuador (2008), Art. 227, por lo tanto es necesario establecer metodologías de gestión institucional y herramientas para el mejoramiento de la administración.

La gestión por procesos es utilizada por muchas organizaciones que utilizan referencias de gestión de calidad, la gestión por procesos, es una forma de gestionar toda la entidad, es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor agregado sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que satisfaga los requerimientos del usuario.

### ***2.8.3.1. Concepto.***

Según las Normas ISO 9000:2000 se define al Proceso como:

“conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.”



***Figura 2. Procesos***

Fuente: [//www.google.com.ec/search?q=entrada+proceso+y+salida](http://www.google.com.ec/search?q=entrada+proceso+y+salida)

Elaborado por: la autora

El objetivo de una gestión por procesos en definitiva es entregar bienes y servicios de calidad que satisfagan las necesidades de la colectividad, por ello, el conjunto de actividades sistemáticas deben seguir un ciclo de mejora continua, ejecutar análisis y control de los procesos, de tal manera que vayan acorde al logro de sus fines, objetivos y metas, acordes a las demandas de la sociedad y expectativas institucionales.

José Ángel Maldonado (2011) define al proceso de la siguiente manera:

Conjunto de actividades organizadas para conseguir un fin, desde la producción de un objeto o prestación de un servicio hasta la realización de cualquier actividad interna (ejemplo: elaboración de una factura). Los objetivos clave del negocio dependen de procesos de negocio inter funcionales eficaces, y, sin embargo, estos procesos no se gestionan. El resultado es que los procesos de negocio se convierten en ineficaces e ineficientes, lo que hace necesario adoptar un método de gestión por procesos. (pág. 2)

#### **2.8.4. Principios de la gestión por procesos.**

Los principios de la gestión de procesos se rigen de acuerdo a los principios establecidos en la Constitución eficiencia, eficacia, economía y de acuerdo a lo que se detalla en el Art. 4 de la Norma Técnica de Gestión de Procesos (Acuerdo 784 del 13-07-2011) que dice:

- Mejora continua
- Enfoque en el cliente
- Optimización
- Automatización

El fin de la gestión por procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan en forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas, en este caso clientes, proveedores, funcionarios, trabajadores y la sociedad en general.

#### **2.8.5. Condiciones de un proceso.**

Un proceso al ser un conjunto de acciones y tareas que se realizan de forma secuencial, y que en su conjunto proporcionan valor añadido a bienes y servicios que se ofertan a los clientes, sin importar a qué departamento o función pertenezcan los implicados en el proceso, todos son corresponsables de sus resultados, independientemente de su asignación funcional.

Sin duda la gestión por procesos es una excelente herramienta más de mejora en las organizaciones, su implementación pone de manifiesto la bondad y excelencia de esta herramienta en todo tipo de empresas, y sus ventajas son:

- Mejora los tiempos de prestación de servicios

- Reduce los errores que cometemos y por tanto sus costos.
- Introduce la figura del cliente interno dentro de las organizaciones
- Promueve a todo el personal a un mejor desempeño.

Las condiciones de un proceso son:

- Se pueden describir las entradas y las salidas
- El proceso cruza verticalmente y horizontalmente la organización
- Demanda fijar metas y fines en vez de acciones y medios ya que un proceso responde a la pregunta "que", no al "como".
- El proceso debe ser comprendido por todas las personas que conforman la empresa.

([http://www.excelencia-empresarial.com/Gestion\\_procesos.htm](http://www.excelencia-empresarial.com/Gestion_procesos.htm))

## **2.8.6. Manuales.**

### ***2.8.6.1. Concepto de manual.***

Arellano, Gámez (2012) definen:

Con el fin de registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización, existen los manuales administrativos. Documentos estos que nos permiten de manera fácil encontrar una serie de elementos administrativos para un fin concreto: señalar 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. (pág. 14)

Un manual es una guía autorizada dentro de la organización de una empresa que sirve como complemento a los organigramas, aclarando e interpretando lo que se bosqueja en los mismos. El manual es un documento formal que recoge las informaciones e instrucciones para operar dentro de un ente; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos de todo el personal hacia un objetivo común convirtiéndose en un instrumento útil para la administración que justifica ampliamente la cantidad de trabajo que entraña su compilación.

#### ***2.8.6.2. Manual de procesos.***

“El manual de procesos es un documento que registra el conjunto de procesos, discriminando en actividades y tareas que realiza un servicio, un departamento o la institución toda” (Mejía, 2006, pág. 61).

Es un documento administrativo en el cual se expone, en forma pormenorizada, los pasos a seguir para ejecutar un determinado tipo de trabajo y la metodología a utilizarse en cada caso, el manual ofrece una amplia y completa información sobre asuntos correspondientes a cada puesto, y permite conocer, entender mejor los requisitos, limitaciones y las relaciones entre unos y otros elementos del mismo puesto y de toda la organización.

### ***2.8.6.3. Los manuales administrativos.***

La eficiencia y oportunidad en el desarrollo de las funciones y actividades de una empresa, descansa en buena medida en la claridad y fluidez de las comunicaciones que en ella se establezcan para la transmisión de la información básica requerida.

Los manuales administrativos son medios valiosos para la comunicación y fueron concebidos dentro del campo de la administración para registrar y transmitir, sin distorsiones, la información referente a la organización y su funcionamiento, así como de las unidades administrativas que la constituyen. ([repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/4317](http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/4317))

### ***2.8.6.4. Objetivos de los manuales.***

“En esencia, los manuales representan un medio de comunicación para señalar las decisiones administrativas, que tiene como propósito señalar en forma ordenada y sistemática la información” (Rodríguez, 2006, pág. 245)

Los manuales tienen los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto de la entidad.
- Precisar las funciones de cada unidad administrativa para asignar responsabilidades, evitar duplicación de funciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y

propicia la uniformidad en el trabajo.

- Permitir el ahorro de esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas.
- Facilitar el reclutamiento y la selección de personal.
- Servir de medio de integración y orientación al personal nuevo, facilitando su incorporación a las distintas áreas.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

#### ***2.8.6.5.El manual de procedimientos.***

Una de las mayores oportunidades que existen para deducir el gasto corriente radica principalmente en lograr uniformar los métodos de trabajo, eliminar tareas innecesarias, y busca una mejor alternativa de realizar cualquier tarea.

Los procedimientos administrativos son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisan como hacer un determinado trabajo de rutina, Pueden registrarse de diversas maneras. ([books.google.com.ec/books?isbn=9681860799](https://books.google.com.ec/books?isbn=9681860799) )

Los manuales de procedimientos son aquellos instrumentos de información en los que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una determinada unidad administrativa.

## **2.9. Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra**

### **2.9.1. Antecedentes.**

A pesar de que no existe evidencia documental se conoce que, la labor social del Patronato inicio, por el año de 1968, su primer objetivo fue agasajar a los niños por las festividades navideña y varias ayudas a niños enfermos, emprendieron algunos proyectos a favor de la comunidad ibarreña, uno de ellos fue atender a grupos vulnerables, tales como a personas privadas de su libertad, y dadas las condiciones en que vivían, se realizaron varias actividades con el fin de reunir los fondos necesarios para adquirir camas, colchones, sábanas, cobijas y donar a lo que en aquella época se llamó Cárcel Municipal.

Estas labores de ayuda social, se vieron interrumpidas durante la dictadura Militar entre los años 1970 hasta 1978, luego de este periodo el Patronato Municipal empieza a funcionar de manera permanente al servicio de la comunidad ibarreña y del norte del país.

### **2.9.2. Base legal.**

La Institución posee personería jurídica propia e independiente, con autonomía financiera, fue legalmente creada según acuerdo ministerial número 000670 aprobado por el Ministerio de Bienestar Social en Quito el 22 de abril de 1980, cuando se encontraba como Alcalde del Cantón Ibarra el Dr. Luis Andrade Galindo, su esposa la Sra. Lucía Jael Moreno

de Galindo fue la primera presidenta oficial de esta institución.

Su estatuto vigente fue aprobado el 17 de abril de 2012 mediante acuerdo No. 032-CZ-1-MIES/2012 por el Ministerio de Inclusión Económica y Social.

### **2.9.3. Sus objetivos.**

Los objetivos institucionales que el Patronato Municipal San Miguel de Ibarra, cumple con el apoyo del Municipio de Ibarra, con el esfuerzo y tesón del talento humano que labora en esta institución, buscando estrategias y apoyo interinstitucional para cumplir con la noble misión de servicio a los demás, de acuerdo a su último estatuto aprobado, tiene los siguientes objetivos (Art. 6):

- a).- Brindar asistencia social, cultural y económica, a los sectores más vulnerables del Cantón Ibarra.
- b).- Coordinar la acción social con instituciones públicas, privadas, organizaciones clasistas y organismos no gubernamentales (ONG), y otras en beneficio de las clases más vulnerables.
- c).- Fortalecer permanentemente los servicios de salud, educación y comunitario a través de sus instancias respectivas.
- d).- Desarrollar proyectos específicos con el fin de mejorar la situación de los niños/as adultos/as mayores, mujeres y familias de escasos recursos económicos del cantón

Ibarra.

El estatuto indica que la máxima autoridad de esta institución es la Asamblea General, que está integrada por la esposa/a del Alcalde o Alcaldesa, cónyuges de los señores concejales, señoras concejales, señorita Reina de Ibarra y la Señorita Patronato.

#### **2.9.4. Sus servicios.**

Ante la realidad social, las necesidades de la comunidad Ibarreña, y en cumplimiento de su visión social el Patronato, oferta servicios para satisfacer necesidades prioritarias como educación, salud, alimentación y otros proyectos sociales.

El Patronato hasta el año 2009, contaba con quince establecimientos, con una red de comisariatos en el centro, Santo Domingo, San Antonio, Caranqui, Alpachaca, Atuntaqui, cinco farmacias en el centro, Santo Domingo, Azaya, San Antonio, Atuntaqui, la Unidad Educativa Alfredo Albuja Galindo, un Centro Infantil Municipal “María Olimpia Gudiño”, Proyecto de Hipoterapia, Proyecto CNH, actualmente se ha reducido los puntos de atención de las secciones comerciales, y el proyecto CNH ha pasado a ser regentado por la municipalidad.

El gobierno nacional en cumplimiento al artículo 3 de la Constitución del Ecuador (2008), planifica el desarrollo nacional, para erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza, para acceder al buen

vivir, y uno de los campos que mayor atención ha dado es el campo de la Salud y de la Educación, servicios que presta el Patronato Municipal.

La calidad de estos servicios públicos ha mejorado notablemente, afectando a la demanda, en estas áreas al Patronato, tanto es así que, la unidad médica está atravesando por una situación económica difícil.

Con la promulgación del COOTAD, se presenta un nuevo reto para los patronatos municipales del Ecuador, por cuanto en su disposición general octava dispone “Patronatos.- Los gobiernos provinciales, metropolitanos y municipales conservarán los patronatos como instituciones de derecho público, regidas e integradas por las políticas sociales de cada gobierno.”. Siendo esto una gran oportunidad para ampliar la cobertura de sus servicios, modificando su estructura misma de privada a pública.

#### **2.9.5. Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía Y Descentralización COOTAD.**

Este código establece la organización político-administrativa del estado ecuatoriano en el territorio, el régimen de los diferentes niveles de gobiernos 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 las fuentes de financiamiento y la definición de políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios en el desarrollo territorial. (Registro Suplemento 303 de Octubre de 2010 COOTAD, Art. 1).

En el caso que las autoridades del Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra tomaran la decisión de transformarse en una institución de derecho público, se regirían con lo que este código orgánico promueve para una organización pública, como es el desarrollo de sus planes y programas con eficiencia, eficacia para garantizar calidad de vida a los ciudadanos

El Patronato Municipal de Ibarra, al contar con una red de comisariatos y farmacias coadyuva a fomentar la seguridad alimentaria, que se menciona en la COOTAD en su artículo 134 que dice:

Ejercicio de la competencia de fomento de la seguridad alimentaria.- El fomento de la seguridad alimentaria, cuyo ejercicio corresponde a los gobiernos autónomos descentralizados regionales, se gestionará aplicando las disposiciones constitucionales y legales para garantizar la soberanía alimentaria, ...

Una de las áreas sociales con que cuenta el Patronato es la unidad médica, que ofrece servicios en especial en el área materna infantil, la unidad educativa Alfredo Albuja Galindo que oferta desde el Primero de Básica hasta Bachillerato, respecto a estas áreas en la COOTAD nos hace referencia el artículo 138, que dice:

Ejercicio de las competencias de infraestructura y equipamiento físicos de salud y educación.- Es facultad exclusiva del gobierno central la rectoría y definición de las políticas nacionales de salud y educación.

Corresponde a los gobiernos autónomos descentralizados municipales, en el marco de la planificación concurrente con la entidad rectora, construir la infraestructura y los equipamientos físicos de salud y educación, en coordinación con el ente rector, que es el Ministerio de Educación.

## CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 Tipo de investigación

- **Investigación documental:** la información se encuentra en documentos tales como: fuentes bibliográficas, hemerográficas o archivísticas; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que son parte del archivo institucional tales como cartas oficios, circulares, expedientes, información financiera, etc. mediante estas fuentes se obtiene toda la información para el desarrollo de la presente investigación.
- **Investigación de campo:** para familiarizarse con el objeto de estudio, analizar la problemática actual y recopilar información en el lugar de los hechos como son las instalaciones del Patronato Municipal y sus establecimientos, estos datos se recopilan mediante el uso de diferentes técnicas como son la entrevista, encuesta, observación directa.
- **Investigación descriptiva:** Con este tipo de investigación se logra caracterizar el objeto de estudio, señalar sus particularidades y propiedades. Sirve para ordenar, agrupar o

sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio. Esta forma de investigación demanda de la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo y el inductivo, con el fin de responder los cuestionamientos del objeto que se investiga.

### **3.2 Diseño de la investigación**

- **La investigación no experimental:** según el problema de investigación, es no experimental ya que no existe manipulación de variables, únicamente se observa fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarles, en función de los objetivos planteados.
- **Investigación transversal:** Este estudio según la dimensión temporal es de corte transversal porque trata de investigar los procesos administrativos financieros que se ejecutan en el Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra, para su análisis y formulación de una propuesta de un nuevo modelo de gestión institucional.

### **3.3 Población**

La población objeto de esta investigación, está conformada por los empleados y trabajadores del Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra, a quienes se les aplicó

encuestas; por el campo de acción, además se ve la necesidad de realizar entrevista a los jefes y directores departamentales del Patronato.

La población total de trabajadores y empleados es de 109, se aplica la encuesta previamente diseñada y estructurada a 106 personas; no se utiliza la fórmula para obtener el tamaño de la muestra, por lo que se garantiza el 100% de confiabilidad en los resultados. En el cuadro siguiente se detalla la estructura de la población por cada área:

Tabla 2

*Personas que laboran en el Patronato Municipal San Miguel de Ibarra*

<b>NUMERO DE PERSONAS QUE LABORAN POR DEPARTAMENTO</b>	
<b>NIVEL</b>	<b>TOTAL</b>
Comisariatos	15
Farmacias	8
Unidad Médica	21
Centro Infantil María Olympia Gudiño	11
Centro Infantil No. 2	14
Unidad Educativa Alfredo Albuja Galindo	30
Proyecto de Hipoterapia	2
Administrativos	6
Albergue	1
Directivos	1
<b>TOTAL</b>	<b>109</b>

*Fuente: Departamento de talento humano Patronato Municipal  
Elaborado por: la autora*

### **3.4 Tipos de variables**

Las variables a utilizarse en presente trabajo son analíticas, tanto descriptiva como propositiva:

**Descriptiva.-** Manejo administrativo financiero del Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra

**Propositiva.-** Propuesta de un modelo de gestión institucional.

### **3.5 Matriz de operacionalización de la variable**

#### **3.5.1 Variable diagnóstica.**

**OBJETIVO:** Conocer el estado actual del Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra, a través de un diagnóstico técnico situacional sobre la gestión administrativa financiera.

Tabla 3

*Variable diagnóstica*

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	FUENTE	TÉCNICA	INSTRUMENTOS
Diagnóstico técnico situacional de la gestión administrativa y financiera	Procedimientos administrativos	Orgánico funcional	Estatutos, Reglamentos Internos, Directivos, Empleados, Trabajadores,	Entrevista Encuesta	Cuestionario Guía de Observación
		Asignación de funciones			
		Plan estratégico			
	Procedimientos financieros	Sistema contable	Directivos, Empleados, Trabajadores Reglamentos Internos	Entrevista Encuesta	Cuestionario Guía de Observación
		Estados financieros			
		Presupuesto			

*Fuente: Patronato Municipal San Miguel de Ibarra*

*Elaborado por: la autora*

**3.5.2 Variable Propositiva.**

**OBJETIVO:** Establecer una propuesta de modelo de gestión institucional que permita mejorar los procedimientos administrativos y financieros.

Tabla 4

*Variable propositiva*

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	FUENTE	TÉCNICA	INSTRUMENTOS
Propuesta de un modelo de gestión	Estructura organizacional	Cadena de valor	Asamblea, Directivos, Empleados, Trabajadores.	Entrevista Encuesta	Guía de Observación
		Organigrama estructural			
		Filosofía empresarial			
		Manual de funciones			
	Procedimientos administrativos financieros	Manual de procedimientos	Asamblea, Directivos, Empleados, Trabajadores	Entrevista, Encuesta.	Guía de Observación
		Indicadores de gestión.			

*Fuente: Patronato Municipal San Miguel de Ibarra*

*Elaborado por: la autora*

## **3.6 Métodos**

Los métodos utilizados son:

### **3.6.1 Inductivo.**

Este método se aplica para analizar hechos y circunstancias de carácter particular, relacionado con las actividades que se desarrollan en el Patronato en sus diferentes componentes, lo que permite llegar a emitir juicios de valor, sobre la base de información particular obtenida.

### **3.6.2 Deductivo.**

La deducción se aplica permanentemente sobre la base de conceptos tratados, hasta llegar a situaciones de carácter puntual sobre la base de principios y normas relacionados a aspectos administrativos y contables, se analiza aspectos generales, hasta llegar a aplicar, relacionar y puntualizar en aspectos de carácter particular en todo el proceso investigativo de este proyecto.

### **3.6.3 Analítico sintético.**

Este método permite estudiar y analizar la información recolectada y como consecuencia del análisis, sintetizar la información relevante relacionada con esta

investigación, no solo para organizar ideas y hechos, sino que también para explicitar en el informe a través del organigrama, cuadros, figuras los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas y las entrevistas realizadas a diferentes directivos de la institución, para obtener diferentes opiniones relacionadas al tema de la investigación.

### **3.7 Técnicas**

#### **3.7.1 Observación.**

Específicamente se aplica la observación planificada o directa que permite captar información de primera mano, de hechos y circunstancias que se dan en las instancias que están relacionadas con los componentes de la estructura general de la institución municipal.

La observación directa se realiza en todas las secciones adscritas al Patronato, con la finalidad de obtener una apreciación objetiva de las actividades y servicios que se realizan y se prestan en sus respectivas instalaciones y de esta manera poder tener un criterio real.

#### **3.7.2 Encuestas.**

Mediante el análisis de las preguntas planteadas en esta investigación, como también

del análisis de las variables que se plantearon, se procede a elaborar el modelo encuesta, la misma que contiene un cuestionario objetivo, con preguntas de carácter cerrado y de opción múltiple, de tal manera que los resultados son fáciles de interpretar y analizar para emitir conclusiones coherentes con la propuesta de la solución planteada.

### **3.7.3 Entrevistas.**

Esta técnica se aplica a directivos y autoridades del Patronato; también a expertos en el campo administrativo contable para obtener mayor información y así enriquecer la base de datos con lo cual se puede estructurar una propuesta real y sólida, para alcanzar los objetivos propuestos dentro del cuerpo de esta investigación y alimentar, retroalimentar y evaluar progresivamente los componentes de la propuesta.

### **3.7.4 Fichaje.**

Se utiliza para recopilar información de los conceptos básicos referentes a la investigación.

## **3.8 Instrumentos**

Con la finalidad de poder operativizar las técnicas antes mencionadas se utiliza una

serie de instrumentos como:

- Cuestionarios
- Fichas de observación
- Diario de apuntes en el caso de la Entrevista.

### **3.9 Proceso de investigación del problema**

- Identificación del problema
- Planteamiento de los objetivos
- Estructurar marco teórico
- Recopilación de evidencia empírica
- Discusión de los resultados obtenidos en la encuesta y teórica
- Conclusiones y recomendaciones

### **3.10 Proceso para construir la propuesta o solución**

- Análisis de la investigación previa
- Justificación

- Descripción de la solución del problema
- Diseño técnico de la solución
- Diseño administrativo de la propuesta
- Diseño financiero de la propuesta
- Determinación de impactos
- Evaluación de la Solución.

### **3.11 Valor práctico del estudio o investigación.**

La presente investigación pretende contribuir a una mejora continua de la gestión del Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra, mediante la estructuración de una propuesta, que puntualmente es el diseño de un modelo de gestión administrativo financiero, inicialmente para una institución municipal con características muy particulares, pero que puede ser tomado como una herramienta a ser aplicada en otras instituciones similares, por lo menos a nivel de los patronatos municipales de cada uno de los cantones de la provincia de Imbabura.

## **CAPITULO IV. RESULTADOS**

### **4. Análisis, interpretación y discusión de resultados**

Los instrumentos de medición utilizados en la presente investigación son encuestas y entrevistas. La encuesta se aplicó a todos los trabajadores que prestan sus servicios en el Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra, 106 encuestados de las áreas de: Comisariato Centro y Santo Domingo, Farmacias: Centro y Santo Domingo, Unidad Médica, Centro Infantil María Olimpia Gudiño, Centro Infantil No. 2, Unidad Educativa Alfredo Albuja Galindo, Proyecto de Hipoterapia, instrumentos que se aplicaron para conocer el estado actual del Patronato, sobre su gestión administrativa y financiera vigente.

La encuesta está elaborada con 12 preguntas cerradas, y una abierta interrogantes que permiten conocer la opinión de los trabajadores referente a que si consideran que coadyuvará a una mejor gestión del Patronato Municipal la implementación de un nuevo modelo de gestión.

Las preguntas cerradas están diseñadas para que los encuestados seleccionen la respuesta que se relacione con su vivencia y experiencia, este tipo de encuesta facilitó la

obtención de datos cuantitativos para realizar las valoraciones y cualificar la situación del Patronato.

La entrevista aplicada al Gerente, Director Financiero y jefe de los Centros Infantiles del Patronato Municipal San Miguel de Ibarra, contiene 6 preguntas, las cuales fueron contestadas de una manera muy concreta, de tal forma que la mayoría de las frases fueron tomadas como respuestas.

La información recopilada se capturó en una matriz en Excel para luego calcular la frecuencia de las alternativas, cada pregunta se organizó en tablas estadísticas, datos en los que se basan las figuras estadísticas, recursos sobre los cuales se realiza el análisis e interpretación del resultado

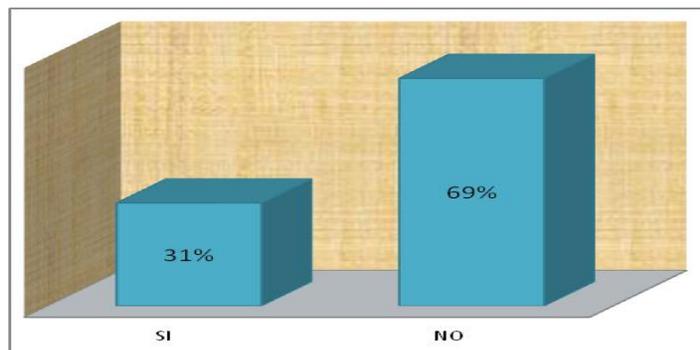
Se realizó el análisis de fuentes documentales de los archivos del Patronato, con la finalidad de obtener datos sobre las instalaciones, área comercial, generación de servicios, atención en proyectos a grupos vulnerables; además el diagnóstico se realizó sobre los procedimientos que se aplican y no están escritos, criterios de contratación, de ejecución y control que se aplica en esta institución.

Con la lectura de datos y la emisión de criterios analíticos se pretende visualizar la realidad encontrada en la entidad.

## 4. Preguntas

### 4.1. Encuesta dirigida a trabajadores

#### 4.1.1. ¿Conoce usted si, el Patronato Municipal tiene un plan estratégico?



**Figura 3. Aplicación Plan Estratégico**

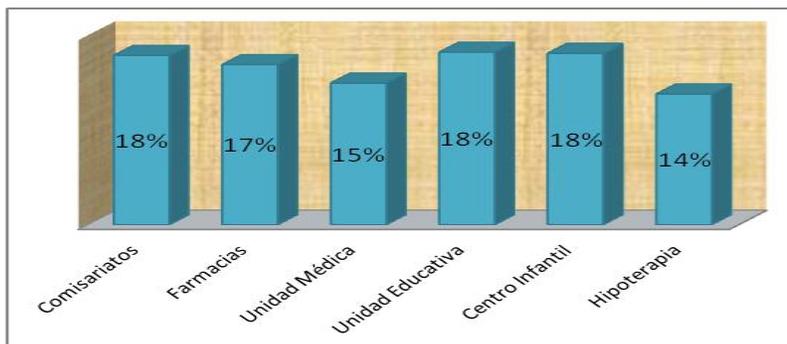
Fuente: Encuesta

Elaboración: autora

### Análisis

De los encuestados con respuesta negativa, se determinó que los trabajadores en un 69 % desconocen la existencia de un Plan Estratégico en la entidad, siendo esta herramienta necesaria en todo tipo de empresa con finalidad de lucro o social, porque proporciona al talento humano lineamientos que guiarán la misión, objetivos y las estrategias del negocio, para facilitar el desarrollo de planes para cada una de sus áreas sean estas comerciales, de salud, de educación, sociales, para lograr una ventaja competitiva en el ambiente competitivo que existe hoy en día.

#### 4.1.2. ¿Cómo calificaría del 6 al 1 la importancia de los servicios que presta el Patronato Municipal?



**Figura 4. Importancia de los servicios**

Fuente: Encuesta

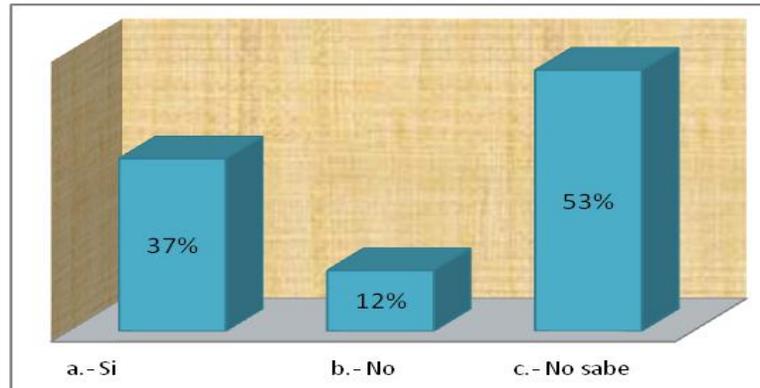
Elaboración: autora

#### **Análisis**

El 18% de los encuestados consideran que los servicios de educación que ofrece el Patronato a través de su unidad educativa Alfredo Albuja Galindo, sus dos centros infantiles y los comisariatos son las áreas de mayor relevancia, seguramente porque consideran la enorme importancia que tiene la educación para el desarrollo de las personas y de los pueblos, pues la educación se ha convertido en una de las piedras angulares del desarrollo económico.

El 17% de los encuestados piensan que las farmacias, son los servicios que siguen en importancia, seguido tenemos a la unidad médica con un 15%, y el proyecto de Hipoterapia con un 14%. Debido al gran impulso que ha dado el gobierno a los hospitales, centros de salud, para mejorar el servicio, la unidad médica del Patronato ha disminuido su posicionamiento en el mercado.

#### 4.1.3. ¿Cuenta la Institución con un manual de funciones?



**Figura 5. ¿Tiene manual de funciones?**

Fuente: Encuesta

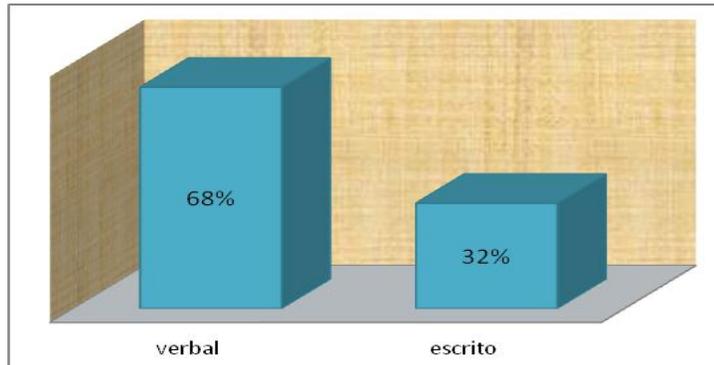
Elaboración: autora

#### **Análisis**

Según la gráfica del total de la población encuestada, el 53% de los trabajadores desconocen si el Patronato cuenta con un Manual de Funciones, el 35% indica que si tiene, y el 12 % revela que no.

En la investigación realizada se determinó que la institución no dispone de un Manual de Funciones, siendo indispensable su elaboración para que la institución cuente con esta guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, porque contiene información ordenada y sistemática, mejora la comunicación, se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos institucionales, siendo de utilidad para lograr una eficiente administración.

**4.1.4. ¿Conoce usted las funciones inherentes a su cargo; le fueron comunicadas en forma verbal o escrita?**



**Figura 6. ¿Cómo le comunicaron sus funciones?**

Fuente: Encuesta

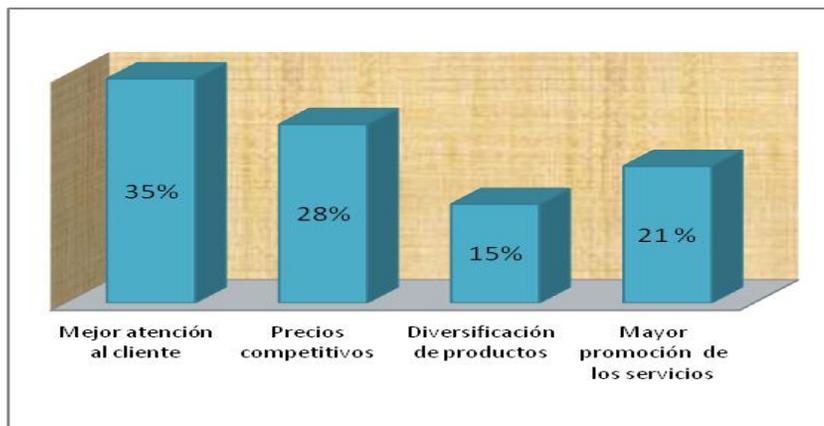
Elaboración: autora

**Análisis**

Según la gráfica, 93 funcionarios conocen las funciones inherentes a su cargo, al 68% de los funcionarios se les informó de forma verbal, y al 32% les comunicaron por escrito. Mientras que 13 personas manifiestan desconocer las funciones a su cargo.

Esto ratifica que el Patronato Municipal no tiene una estructura organizacional definida, que afecta en su accionar, porque los trabajadores no saben con exactitud que deben hacer, en especial los que recién ingresan, el trabajador debe conocer tres aspectos claves: el organigrama funcional de toda la empresa, la misión, visión y en especial las funciones del área donde va a desempeñarse.

#### 4.1.5. ¿Cómo considera usted que se lograría consolidar las metas institucionales?



**Figura 7. Consolidación de metas institucionales**

Fuente: Encuesta

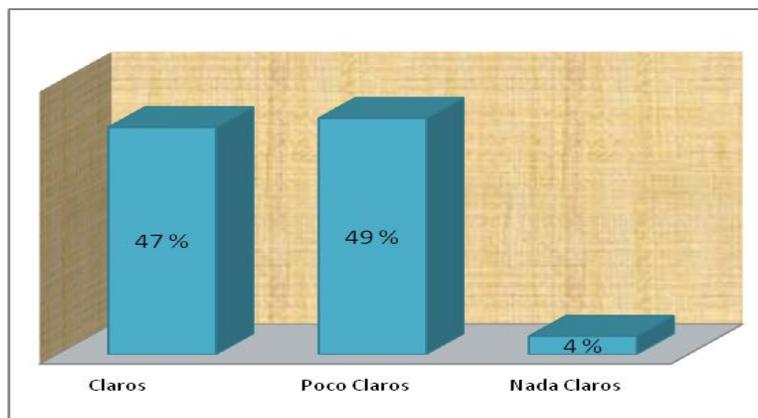
Elaboración: autora

#### **Análisis**

De los encuestados el 35% manifiesta que las metas instituciones se pueden consolidar mejorando la atención a los usuarios en los servicios que presta la institución, el 28% considera que los precios de los productos y servicios que se ofertan es un factor que puede ser una ventaja competitiva, el 21% piensa que se debería buscar estrategias publicitarias para lograr un mejor posicionamiento en el mercado, y el 15% considera que debería diversificarse, e innovarse los productos y servicios que se ofertan.

Por ser esta una empresa de servicio social, quienes la conforman consideran que es indispensable dar una atención con calidad y calidez.

#### 4.1.6. ¿Cómo definiría los procedimientos que se vienen aplicando en la Institución?



**Figura 8. Procedimientos aplicados**

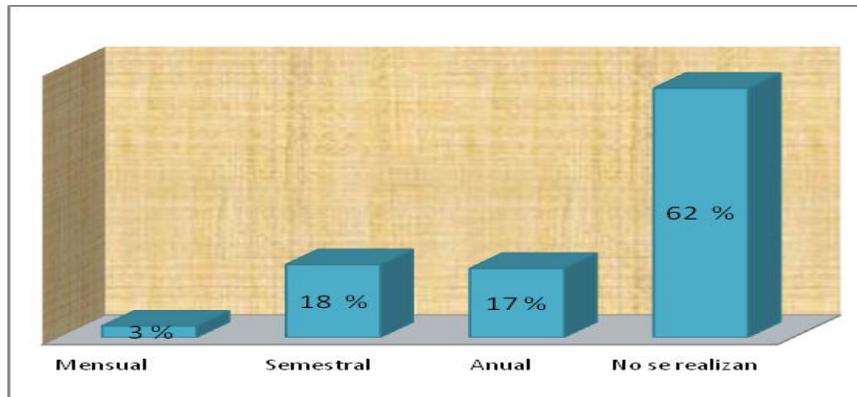
Fuente: Encuesta  
Elaboración: autora

#### **Análisis**

El Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra por no contar con un manual de funciones definido, determina que el 49% de los trabajadores consideren que los procedimientos aplicados son pocos claros, el 47% opinan que los procedimientos aplicados son claros, y un porcentaje mínimo del 4% manifiesta que no entiende los procedimientos aplicados en la institución.

Con la finalidad de lograr un óptimo desempeño del talento humano es primordial contar con procedimientos escritos, que faciliten y permitan un accionar eficiente, eficaz y económico.

#### 4.1.7. ¿Cada qué tiempo se efectúa capacitaciones al personal?



**Figura 9. Periodos de capacitación**

Fuente: Encuesta

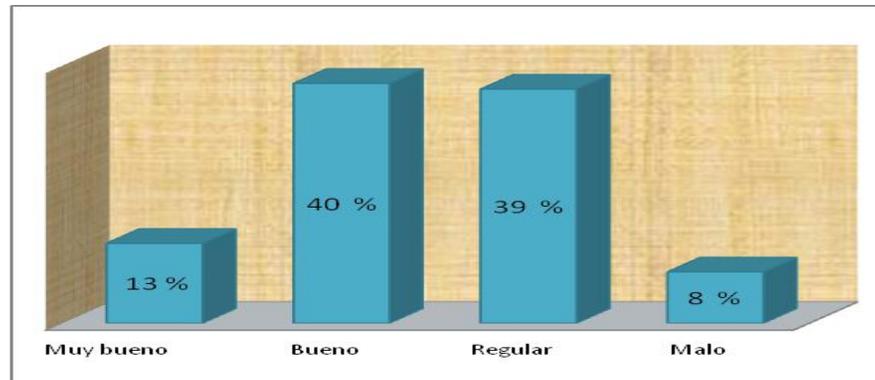
Elaboración: autora

#### **Análisis**

En la gráfica se evidencia que el Patronato no cuenta con un plan de capacitación, pues el 62% de los trabajadores revelan que no han sido capacitados, el 18% informan que las capacitaciones se realizan cada semestre, el 17% que se realizan cada año, y el 3% en forma mensual.

Las áreas donde se realizan capacitaciones son las de educación, Unidad Educativa y Centro Infantil; la falta de capacitación en un entorno cambiante provoca un retardo en la acción y una débil entrega del servicio; por ello, la estrategia necesaria para hacer frente a estos problemas, es la incorporación permanente de nuevos conocimientos y disciplinas en los trabajadores, y la capacitación es el proceso que responde a esos cambios.

#### 4.1.8. ¿Cuál es el grado de comunicación entre las áreas de la institución?



**Figura 10. Grado de comunicación**

Fuente: Encuesta

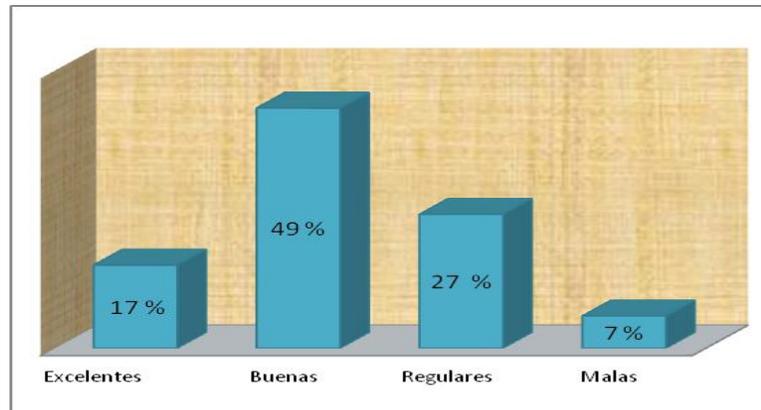
Elaboración: autora

#### **Análisis**

El nivel de comunicación existente entre los departamentos en el Patronato Municipal San Miguel es considerado por parte de los trabajadores como buena en un 40%, muy buena 13%, regular un 39% y mala un 8%. La comunicación es indispensable para lograr coordinar esfuerzos desplegados en el campo laboral a fin de alcanzar los objetivos propuestos por la entidad y por quienes la integran.

La comunicación dentro de toda organización es un factor dinámico que hace posible la interacción entre las personas, la coordinación de sus actividades y el intercambio de información. Si no existe un adecuado flujo de comunicación interna, las actividades organizacionales no se desarrollan de forma correcta y ello repercute en el logro de sus objetivos institucionales.

#### 4.1.9. ¿Cómo calificaría las relaciones laborales existentes en el Patronato?



**Figura 11. Relaciones laborales**

Fuente: Encuesta

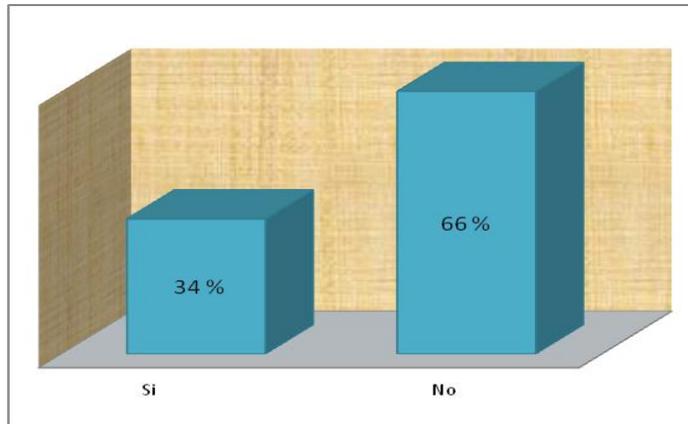
Elaboración: autora

#### **Análisis**

Como se puede observar en el figura 11, las relaciones laborales son catalogadas en un 17 % como excelentes, 49% buenas, 27% regulares y el 7% malas, se puede deducir que la mayor parte de trabajadores se sienten a gusto, tienen afinidad entre compañeros lo que puede contribuir en parte a incrementar su productividad.

El ser humano es por naturaleza social, y las organizaciones demandan de trabajo en equipo o en grupos de trabajo para poder desarrollarse, marcar la diferencia, ya que esta relación laboral afecta positiva o negativamente en las distintas actividades económicas de la institución.

**4.1.10. ¿Conoce usted como está conformado el orgánico estructural del Patronato Municipal?**



**Figura 12. ¿Conoce la conformación del orgánico estructural?**

Fuente: Encuesta

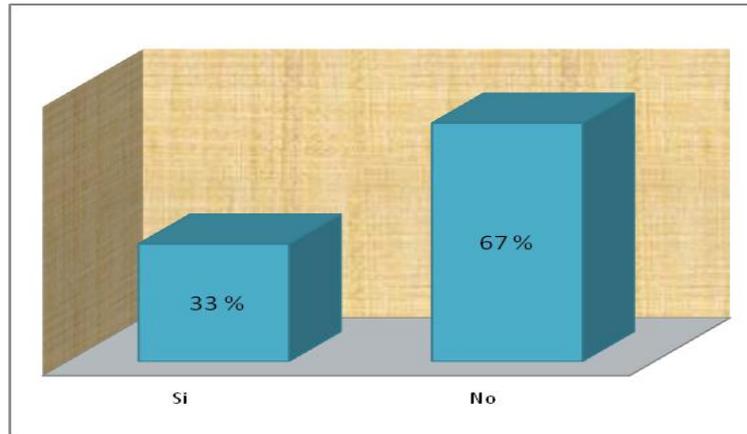
Elaboración: autora

**Análisis**

La Encuesta revela que el 66% de los trabajadores no conocen como esta orgánicamente estructurado el Patronato, pero el 34% indican que si conocen el orgánico estructural.

En entrevista realizada con el Señor Gerente señala que están en proceso de elaboración y legalización el orgánico estructural de la institución.

#### 4.1.11. ¿Sabe usted si en el Patronato existe un Manual de Procedimientos?



**Figura 13. ¿Existe manual de procedimientos?**

Fuente: Encuesta

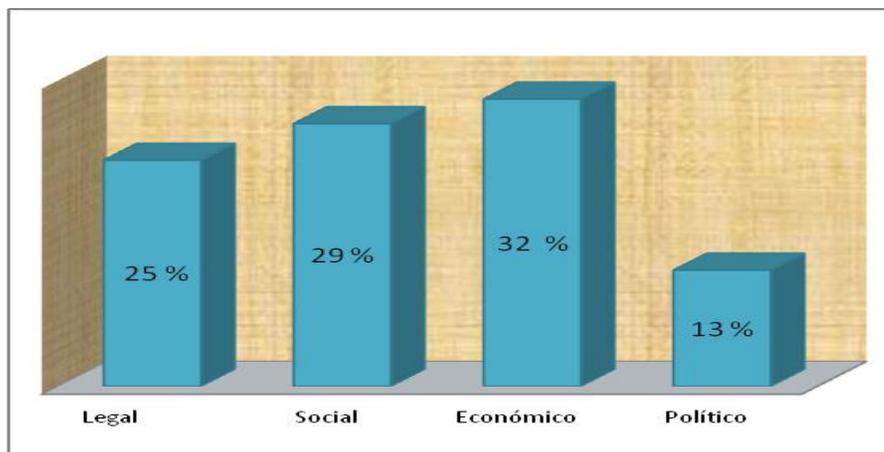
Elaboración: autora

#### **Análisis**

De la población investigada se obtuvo como resultado que más de la mitad, el 67% no tiene conocimiento si en el Patronato existe un manual de procedimientos, y el 37 % indica que el Patronato si cuenta con este manual.

Es necesario que la institución tenga un manual de procedimientos debidamente elaborado, para que todos los trabajadores de la institución conozcan y apliquen su accionar dentro de sus competencias, con el fin de determinar claramente qué debe hacer, cómo, cuándo y dónde deben hacerlo, conociendo también los recursos y requisitos necesarios para cumplir una determinada tarea.

**4.1.12. ¿Qué aspecto considera que incidiría con mayor énfasis el cumplimiento del COOTAD al convertirse el patronato en una entidad de derecho público?**



**Figura 14. Aspectos de mayor incidencia por cumplimiento del COOTAD**

Fuente: Encuesta

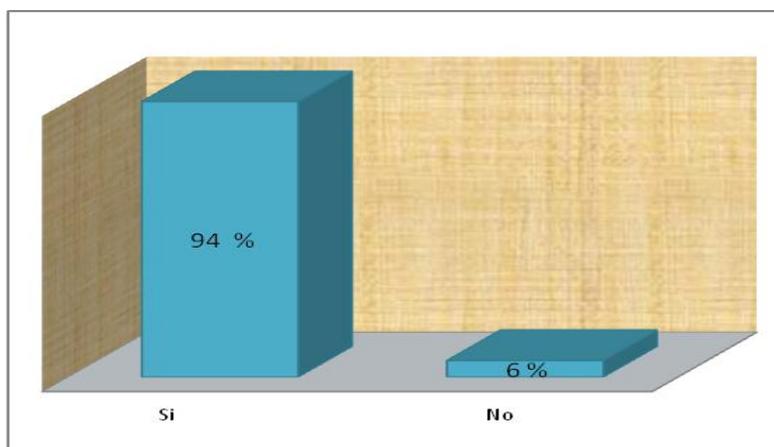
Elaboración: autora

### **Análisis**

Como se puede observar en el figura 14 el 32% de las personas encuestadas consideran que si el Patronato dejara de ser una empresa privada sin fines de lucro y se convirtiera en un ente público se vería afectado en el aspecto económico, el 29% considera que se afectaría la parte social, el 25% en el aspecto legal y el 13% en el campo político.

El Patronato tiene autonomía económica y financiera, por tanto uno de sus mayores retos es contar con los recursos económicos necesarios para prestar servicios de calidad a la comunidad ibarreña, en especial a los sectores vulnerables.

**4.1.13. ¿Cómo política considera usted que coadyuvará a una mejor gestión del Patronato Municipal la implementación de un nuevo modelo de gestión?**



**Figura 15. Implementación de un modelo de gestión**

Fuente: Encuesta

Elaboración: autora

**Análisis**

Esta pregunta fue elaborada con el propósito de identificar como perciben los empleados la necesidad de contar con un modelo de gestión definido, el 94% considera que es de mucha utilidad para la institución y que permitirá lograr una mejora significativa en todos los ámbitos de la gestión.

El contar con un modelo de gestión definido, permite a la entidad identificar indicadores, para evaluar el rendimiento de las distintas actividades que se llevan a cabo y llegar a una mejora continua para poder satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, única garantía de éxito.

## **4.2. Entrevista dirigida a directivos**

### **4.2.1. Entrevista al gerente del Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra.**

#### **1.- ¿Cuenta el Patronato Municipal con una planificación estratégica?**

Si, el Patronato Municipal en su afán de servicio social, busca el mantener sus ingresos tanto por comisariatos y farmacias que son las áreas comerciales del mismo, para esto dentro del plan anual se encuentra desarrollando un estudio de mercado y un análisis de marca. Es decir reflejar el cambio interno y externo en la marca Patronato Municipal san Miguel de Ibarra.

#### **2.- ¿Dispone el Patronato de un manual de procedimientos y funciones?**

En el año 2012, se procedió a trabajar un catálogo de funciones y un catálogo de puestos luego de varias reuniones con el personal, al momento se encuentra en análisis el orgánico funcional, el que debe ser implementado próximamente.

#### **3.- ¿Considera usted que en cumplimiento del COOTAD el Patronato debe convertirse en una entidad de derecho público?**

El Patronato Municipal San Miguel de Ibarra, como entidad privada sin fines de lucro y de acuerdo a varias consultas elevadas a los entes correspondientes, no tiene la obligación de

convertirse en una entidad de derecho público. Por lo tanto en este aspecto y de acuerdo del análisis realizado considero que la institución debe seguir operando como esta.

**4.- ¿Cuáles considera usted los principales problemas y riesgos al convertirse el Patronato en un ente público?**

No existe ningún riesgo sin embargo como indiqué no existe la obligatoriedad de convertirse en un ente público.

**5.- ¿Cuáles serían las principales ventajas y oportunidades al convertirse el Patronato en un ente público?**

Quizá existirían ventajas, pero estamos claros que también existirían desventajas sin embargo como indiqué no existe la obligatoriedad de dar cumplimiento a lo determinado en el COOTAD.

**6.- ¿Considera usted que una gestión con procedimientos escritos aplicados al Patronato Municipal coadyuven a mejorar sus servicios?**

Seguro, y es en lo que estamos empeñados, estamos dando los pasos necesarios para que lo que no ha tenido la institución durante muchos años se cristalice el próximo año.

#### **4.2.2. Entrevista realizada al director financiero del Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra.**

##### **1.- ¿Cuenta el Patronato Municipal con una planificación estratégica?**

Si, la institución cuenta con un plan estratégico elaborado en el año 2010, el mismo que está siendo evaluado y actualizado por la presente administración, se pretende contar con este instrumento técnico.

##### **2.- ¿Dispone el Patronato de un manual de procedimientos y funciones?**

Lo estamos elaborando para luego someterlo a aprobación en Directorio, luego en Asamblea General de acuerdo a lo estipulado en el Reglamento Interno del Patronato Municipal.

##### **3.- ¿Considera usted que en cumplimiento del COOTAD el Patronato debe convertirse en una entidad de derecho público?**

Al momento se encuentra en análisis jurídico tanto en la AME como en la PGE, pues la norma indica que los patronatos deberán “permanecer” como instituciones de derecho público, más no aclara si aquellos de derecho privado deberán transformarse en instituciones de derecho público, considero que debe seguir como entidad privada sin fines de lucro.

**4.- ¿Cuáles considera usted los principales problemas y riesgos al convertirse el Patronato en un ente público?**

Más que problemas o riesgos se ha analizado la dificultad en el área comercial pues se debería realizar procesos de compras públicas para cada adquisición y por el volumen de las mismas, resulta casi imposible.

**5.- ¿Cuáles serían las principales ventajas y oportunidades al convertirse el Patronato en un ente público?**

Las ejecutorias en el campo de la acción social estarían articuladas a los objetivos delineados por el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra y con ello los resultados institucionales serían más eficientes, adicionalmente que los costos y gastos del Patronato Municipal se incorporarían al presupuesto de la entidad edilicia.

**6.- ¿Considera usted que una gestión con procedimientos escritos aplicados al Patronato Municipal coadyuven a mejorar sus servicios?**

Por supuesto, siempre una gestión que fije claramente sus procedimientos constituye una excelente herramienta para poder evaluar y corregir los actuales mecanismos, en aras de alcanzar la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos trazados

### **4.2.3. Entrevista realizada al jefe de los centros infantiles del Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra.**

#### **1.- ¿Cuenta el Patronato Municipal con una planificación estratégica?**

Si cuenta, no obstante, no se encuentra aprobada y no se ha realizado socialización alguna. Los centros Infantiles Municipales tienen su propia normativa, al igual que la Unidad Educativa Alfredo Albuja Galindo, pero lo ideal sería compilar en un solo documento de manera integrada, coherente y coordinada.

#### **2.- ¿Dispone el Patronato de un manual de procedimientos y funciones?**

Está en proceso de elaboración, porque se ha visto la necesidad de contar con este instrumento de gestión.

#### **3.- ¿Considera usted que en cumplimiento del COOTAD el Patronato debe convertirse en una entidad de derecho público?**

La institución debe seguir prestando servicio a la comunidad, y el cumplimiento del COOTAD traerá repercusiones en el aspecto legal, financiero, económico, en fin y puede incidir en la misión institucional y la visión del Patronato, por lo que es necesario realizar un buen análisis.

**4.- ¿Cuáles considera usted los principales problemas y riesgos al convertirse el Patronato en un ente público?**

El tema de la política salarial del personal este costo se incrementaría notablemente, igualmente afecta a los procesos para la adquisición de mercadería para los comisariatos y farmacias ya que se tendría que realizar a través del portal de compras públicas, también tendría que buscarse nuevas fuentes de financiamiento o presupuesto del estado para garantizar la gratuidad de algunos servicios, en especial de salud.

**5.- ¿Cuáles serían las principales ventajas y oportunidades al convertirse el Patronato en un ente público?**

La posibilidad de lograr financiamiento directo del Estado ecuatoriano, o del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra para financiar proyectos de carácter social, es mas vía relaciones internacionales se podría lograr financiamiento extranjero.

**6.- ¿Considera usted que una gestión con procedimientos escritos aplicados al Patronato Municipal coadyuven a mejorar sus servicios?**

Permitiría prestar los servicios en menor tiempo, costo, por lo tanto se podrá entregar un mejor servicio a la comunidad, pero la administración por procesos no incide en el mejoramiento de los servicios, sino esta complementada con una gestión por valores.

### **4.3. Discusión del resultado de la investigación**

En la investigación se determinó que el Patronato, no cuenta con una planificación estratégica, manual de funciones, manual de procedimientos, orgánico funcional, pero sus directivos están empeñados en contar con estas herramientas gerenciales, que coadyuven a gestionar sus actividades y recursos con eficiencia, eficacia y economía.

Hoy en día, es una cuestión innegable el hecho que las organizaciones se encuentran inmersas en entornos y mercados competitivos y globalizados, toda organización anhela llegar al éxito, pero para ello es indispensable contar con herramientas que permitan aprovechar todos los medios disponibles, que en este caso son escasos y gestionar sus actividades en forma adecuada.

El Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra, es una noble institución que en su afán de servir a la comunidad del norte del país oferta varios tipos de servicios, el de mayor trascendencia según la percepción de los trabajadores es el área de educación, porque consideran es la base del desarrollo local y del país entero.

El área educativa es la que más ha crecido, pues esta unidad cuenta con prestigio, buen nivel académico y acogida por parte de la comunidad, el Patronato impulsa y mantiene esta área consciente que la base de los procesos de desarrollo esta soportada en la educación, y es la base del desarrollo productivo, económico y del buen vivir.

El centro Infantil Municipal se vio obligado a buscar nuevas instalaciones con el fin de satisfacer las expectativas y creciente demanda, actualmente con dos puntos de atención requieren de recursos económicos y organización eficiente para el cumplimiento de sus metas.

Las áreas comerciales como son los comisariatos y farmacias, eran hasta hace poco los servicios que generaban rentabilidad para subsidiar servicios de tipo social, pero ahora se ven mermadas en su nivel de ventas y rentabilidad por varios factores tales como la competencia de grandes cadenas nacionales, la falta de un plan estratégico, alianzas estratégicas, recursos, procesos eficientes y un marco normativo que optimice los recursos disponibles.

Siendo la capacitación y la formación profesional fundamentales para alcanzar un desarrollo institucional; incrementar la eficiencia del talento humano y contribuir en la disminución de las brechas de desigualdad social y económica de los trabajadores en los procesos productivos, la institución requiere realizar una inversión y contar con su plan de capacitación.

El desarrollo del talento humano resulta esencial, pues una fuerza laboral capacitada es clave para proporcionar al Patronato Municipal, trabajadores con mayores y mejores habilidades para adaptarse a los cambios del entorno e innovarse, permite además desarrollar trabajadores talentosos y reconocidos por su eficiencia y productividad.

Según criterio emitido por gerencia y dirección financiera, en las entrevistas

realizadas, manifiestan que han realizado consultas a órganos de control como la Procuraduría General del Estado, la AME y consideran que el Patronato Municipal, puede decidir seguir siendo una empresa privada sin fines de lucro, y no un ente público, y en base a los análisis realizados, consideran que la institución debe mantenerse con la figura legal actual.

La institución actualmente tiene su posicionamiento en el mercado, pero requiere la implementación de estrategias que le permitan mantenerse y crecer en este medio comercial tan competitivo como es Ibarra, para ello sus autoridades buscan mecanismos que les permita cumplir con sus objetivos en beneficio de los sectores más vulnerables de la ciudad, como son brindar ayuda a los niños/as, jóvenes, personas con capacidades especiales y las mujeres.

Una alternativa es implementar un modelo de gestión definido, que permita un mejor control, una retroalimentación orientada a la mejora continua, que genere vínculos entre los procesos individuales de las diferentes áreas como son salud, educación, servicios comunitarios, así como una coherencia e interacción.

#### **4.4. Contratación de preguntas de investigación con los resultados**

##### **4.4.1. ¿Cómo están definidos los procedimientos en el Patronato Municipal?**

El estudio en general refleja que el Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra, no

tiene procesos y procedimientos definidos por escrito, por ello un alto porcentaje de encuestados revelan que los procesos no son claros, o nada claros.

La encuesta evidencia que el 53% del personal no conoce a cabalidad los procedimientos que se aplican en la institución, lo cual afecta a la gestión institucional dentro de un ámbito de calidad.

#### **4.4.2. ¿Cómo está enmarcada la estructura administrativa del patronato y sus establecimientos?**

Al realizar el análisis de los Estatutos vigentes del Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra se determina que es una institución de beneficio social sin fines de lucro, regulada por las disposiciones del Título XXX, Libro I del Código Civil.

La institución posee personería jurídica propia e independiente, con autonomía administrativa, política y financiera, fue creada en la República del Ecuador, según acuerdo Ministerial número 000670 aprobado por el Ministerio de Bienestar Social en Quito el 22 de Abril de 1980, su última reforma fue realizada el 17 de Abril del año 2012, misma que fue aprobada mediante acuerdo No. 032-CZ-1-MIES/2012, por el Ministerio de Inclusión Económica y Social, el cambio más relevante es la incorporación de la gerencia dentro de la estructura orgánica.

Por otra parte el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización dentro de sus disposiciones transitoria indica que los Patronatos deben funcionar como instituciones de derecho público, regidas e integradas por las políticas sociales de cada gobierno, pero la decisión de las autoridades de la institución es seguir como ente privado, de acuerdo a consulta realizada indican que si el Patronato no cumple con lo determinado en la COOTAD, su relación con el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra sería limitada.

#### **4.4.3. ¿Cómo se puede fortalecer la eficiencia, eficacia y el desempeño del personal a través de un modelo de gestión administrativo y financiero?**

La implementación de un modelo de gestión propuesto, le permitirá mejorar su estructura orgánica, promover su fortalecimiento institucional, mejorar el sistema de control interno, optimizar la ejecución de sus procedimientos, promover la eficiencia en la gestión de todos sus servicios.

La incorporación de un nuevo modelo de gestión, e implementación de procedimientos administrativos y financieros definidos permitirá una reducción en el tiempo empleado en los trámites, el desarrollo eficiente de su gestión y fomentará un mejor clima laboral, así como el uso óptimo de los recursos disponibles, así como también una mayor calidad y mejora continua en el servicio prestado.

## **CAPÍTULO V. PROPUESTA**

### **5. Propuesta de investigación**

#### **5.1. Antecedentes**

Luego de culminar con el estudio de campo se logra afirmar el problema establecido motivo del inicio de esta investigación, que es necesario reformular el modelo de gestión administrativo y financiero para lograr un mejor desempeño.

El Patronato no cuenta con un manual de funciones y procedimientos administrativos que le permitan un adecuado funcionamiento, la formulación de este documento facilitará su funcionamiento y normará el accionar de cada uno de los trabajadores que laboran en esta empresa.

Esta es una institución de servicio social que tiene 33 años sirviendo a la colectividad Ibarreña que requiere regirse por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, planificación, transparencia y evaluación, para ello es necesario generar una nueva estructura administrativa y procedimientos administrativos y financieros escritos para eficientar el cumplimiento de los fines y objetivos institucionales.

Se evidenció la necesidad de mantener un instrumento que esquematice y norme las actividades que se desarrollan en el Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra, para que estos lineamientos sean aplicados en el desarrollo de sus acciones, por esta razón la aplicación de un manual de funciones y procedimientos en el Patronato, denotará un cambio significativo en todo su accionar, permitiendo un mejor aprovechamiento de sus recursos económicos, tecnológicos y del talento humano.

En el modelo de gestión administrativo financiero propuesto para el Patronato Municipal se establece aspectos filosóficos como: la misión, visión, principios y valores corporativos.

## **5.2. Justificación o propósito**

El desarrollo de la presente propuesta es de utilidad para beneficiarios directos como son las autoridades, empleados y trabajadores del Patronato Municipal San Miguel de Ibarra, e indirectos la colectividad Ibarreña en general por ser esta una empresa orientada al servicio social.

Para que esta entidad pueda cumplir con sus objetivos institucionales y de servicio a la colectividad, es indispensable identificar y gestionar de manera eficiente, eficaz, económica, ecológica y ética numerosas actividades relacionadas entre sí, con la finalidad que elementos de entrada se transforme en resultados que en este caso son bienes y servicios.

El manual de funciones y de procedimientos es una guía que proporciona directrices para el desarrollo y mantenimiento de la documentación necesaria para asegurar un sistema de gestión con calidad.

### **5.3. Base teórica**

#### **5.3.1. Manuales.**

“Breve tratado de carácter administrativo que contiene en forma ordenada y sistemática, información sobre las políticas, historia, guías de acción, de ejecutar determinadas actividades u operaciones de una entidad o empresa.” (Diccionario Ábaco, 2003, pág. 291).

Existe una variedad de manuales, dependiendo de su campo de acción que puede comprender una diversidad de actividades, generalmente toma la denominación particular del tema que se propone analizar específicamente, en este caso se trata de un Manual de Funciones y Manual de Procedimientos.

#### **5.3.2. Proceso.**

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales

transforman elementos de entrada en resultados” ( NTC-ISO-9000, 2005, pág. 17) .

La gerencia día a día responde continuamente a las exigencias de un entorno que cada vez es más dinámico y competitivo, lo que demanda de un sistema donde estén completamente claros todos sus procesos, procedimientos para realizar una evaluación y retroalimentación con el fin de lograr un desempeño de calidad y pueda satisfacer plenamente las necesidades de sus usuarios y cumplir con sus expectativas.

Pérez (2009) afirma:

Para conseguir un salto cuántico de cierta consideración en la competitividad de la Organización o para consolidar una posición de liderazgo, la medición de los procesos es una herramienta de gestión estratégica de incalculable valor. Su aplicación a los Procesos Clave, así como a las actividades y negocios de servicio, descubre nuevas e importantes oportunidades para mejorar su efectividad. (pág. 15)

### **5.3.3. Manual de procedimientos.**

“Los procedimientos son un conjunto de operaciones y normas que sirven como reglas de conducta o programas a ejecutar cuya utilización es imprescindible para la

consecución de los objetivos definidos en la actividad empresarial” (Aguirre, 2010, pág. 201).

La definición de procedimientos dentro de la empresa promueve una mayor eficacia en la gestión, asignando responsabilidades por cada trabajador y a evitar el cometimiento de errores y duplicidad de funciones.

#### **5.3.4. Modelo de gestión administrativa.**

“Un sistema de gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, dirigir, coordinar y controlar”

(<http://www.monografias.com>)

El modelo administrativo permitirá al Patronato Municipal realizar un control y optimización de recursos y medios en la ejecución de sus procedimientos, sabiendo qué función desempeña cada persona, y todo el equipo humano trabajará orientado hacia la mejora continua, ya que todo procedimiento demanda de un control y retroalimentación que nos lleve a realizar las cosas de una mejor forma y contar con clientes satisfechos superando sus expectativas.

## **5.4. Objetivos**

### **5.4.1. Objetivo general.**

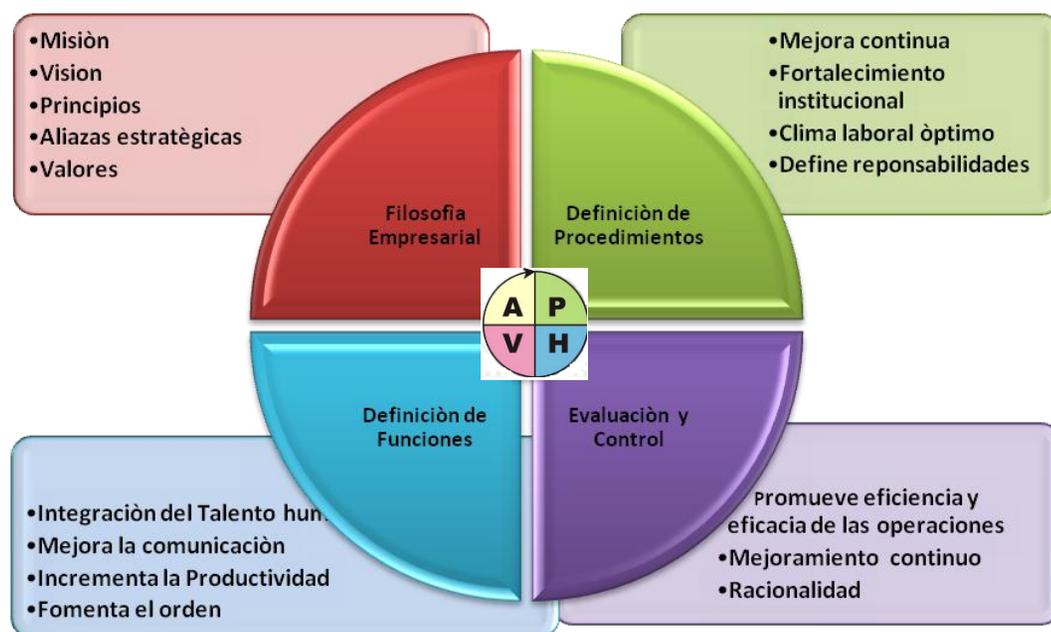
Proponer un manual de funciones y un manual de procedimientos administrativos y financieros para el Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra.

### **5.4.2. Objetivos específicos.**

- Actualizar la estructura organizacional del Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra de acuerdo a la realidad.
- Definir las funciones de las áreas administrativas y financieras para lograr una mejora en su accionar.
- Coadyuvar al engrandecimiento institucional y mejora en sus servicios mediante la aplicación de indicadores de gestión, así como también, definiendo en forma clara y por escrito los procedimientos institucionales.

## **5.5. Descripción de la propuesta**

La propuesta está esquematizada en la figura 16 que muestra los elementos básicos, que la definen:



**Figura 16. Modelo de gestión institucional**

Elaborado por: Autora

El presente modelo de gestión pretende lograr en primera instancia que el Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra determine en forma clara y puntual su estructura organizacional, mediante la conformación de su cadena de valor, su organigrama estructural, y filosofía empresarial, ya que su éxito está en función del logro de sus metas mediante el empleo eficiente de los recursos económicos, tecnológicos, materiales, así como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, y destrezas de las personas que componen la institución.

La Filosofía Empresarial está orientada al cumplimiento de su misión que es el servicio social, siendo esencial que la administración difunda su visión, principios, valores, pues, de lo contrario, será imposible un eficaz desempeño.

La difusión de la filosofía empresarial está orientada a su gente, ya que todas las personas que la conforman deben comprometerse con el logro de los objetivos de la entidad, el talento humano constituye la parte más crítica de la administración, desarrollar un personal eficaz, crear un ambiente auténtico de trabajo y motivar positivamente a la gente puede determina en gran medida, el éxito institucional.

No se debe valorar únicamente los activos visibles, sino también a la persona como el recurso más importante de la empresa, el responsable de generar resultados positivos, aunque también negativos, de mejorar constantemente e innovar, y de crecer en el largo plazo, si cuenta con una capacitación y profesionalización pertinente.

Se definen procedimientos tomado en cuenta el cliente interno y externo, los principales beneficios de la implementación de estos procedimientos es la estandarización, la reducción de la variabilidad y la optimización de los recursos, entre otras cosas también:

- la identificación de las tareas o trabajos que realiza cada puesto,
- identificar la interacción y secuencia entre tareas, trabajos o actividades,
- identificar los recursos, información que se necesitan para ejecutar cada procedimiento,
- identificar procedimientos críticos o cuellos de botella,

Mediante el manual de funciones se ha designando las funciones de cada trabajador

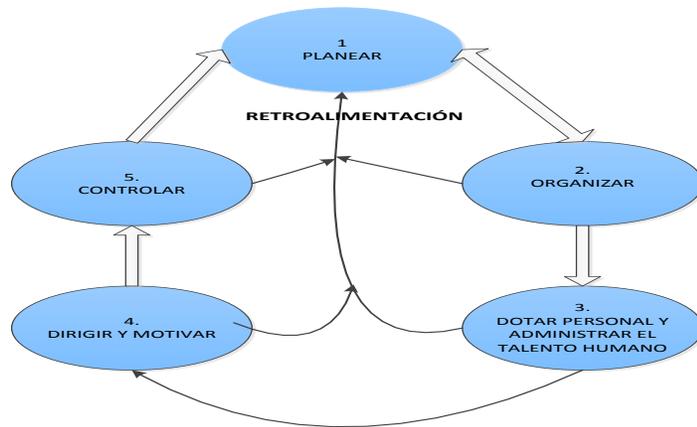
estableciendo las relaciones jerárquicas, delimitando dónde empieza y acaban las responsabilidades de cada puesto; permite realizar un seguimiento de los objetivos y retroalimentar el proceso de manera continua.

Es factible una mejora en la gestión mediante el empleo eficaz de los recursos disponibles, evitando la duplicidad de funciones, integrando al personal, fomentando el orden, incrementando la productividad, es decir orientado su accionar a la entrega de un mejor servicio en beneficio de los usuarios de los servicios que ofrece el Patronato Municipal.

El modelo de gestión propuesto pretende ubicar al cliente como norte permanente de las actuaciones de la empresa y facilitar:

- La flexibilidad organizativa
- La definición de objetivos corporativos
- La toma de decisiones.
- La creación de equipos de trabajo
- El fortalecimiento de un equipo directivo.

El mejoramiento organizacional debe ser parte de los objetivos estratégicos del Patronato, porque le permite seguir a tono de las variaciones de mercado y posicionarse mejor, siendo indispensable que en todo su accionar se considere la planificación y el control, de acuerdo a lo que se plantea en la figura 17



**Figura 17. Mejoramiento organizacional**

Fuente: Presupuesto Planificación y Control Sexta edición, pag.5

Elabora por: La autora

Esta propuesta pone énfasis en el control, porque al igual que la planeación se ejerce continuamente, el control permite medir y evaluar el desempeño de cada componente organizacional para efectuar una acción correctiva cuando sea necesaria, para asegurar el cumplimiento eficiente de los objetivos, metas, políticas del Patronato, porque cuanto más tiempo se aplaza la acción de control, mayor será el efecto financiero desfavorable que se produzca en la institución.

## 5.6. Beneficiarios

De la definición del manual de funciones y procedimientos del Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra los beneficiarios son:

- Beneficiarios directos: la Asamblea General de Socios, el Directorio, Presidencia,

- Gerencia General, Jefaturas, Coordinadores, Empleados y Trabajadores del Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra.
- Beneficiarios indirectos: proveedores, clientes y la sociedad Ibarreña en general.

## **5.7. Diseño técnico de la propuesta**

### **5.7.1. Manual de funciones y procedimientos.**

A continuación se define y desarrolla las funciones y procedimientos que conforman la estructura del manual de funciones y procedimientos del Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra.

### **5.7.2. Justificación.**

Luego de la encuesta y análisis efectuado, se determina que es indispensable que se determinen en forma clara las funciones y procedimientos, mismos que coadyuvarán a medir el cumplimiento de las metas y objetivos planteados por gerencia, ayudará a los trabajadores a comprender su función dentro de la empresa, dándoles así un mayor sentido del propósito e importancia de su trabajo y contar con un campo de operación claro y eficiente

Se pretende alcanzar un perfeccionamiento permanente en su funcionamiento,

buscando fortalecer su imagen institucional, mediante el cumplimiento eficaz de la labor asignada a cada puesto de trabajo, con racionalidad en la asignación y uso de recursos materiales, talento humano para el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

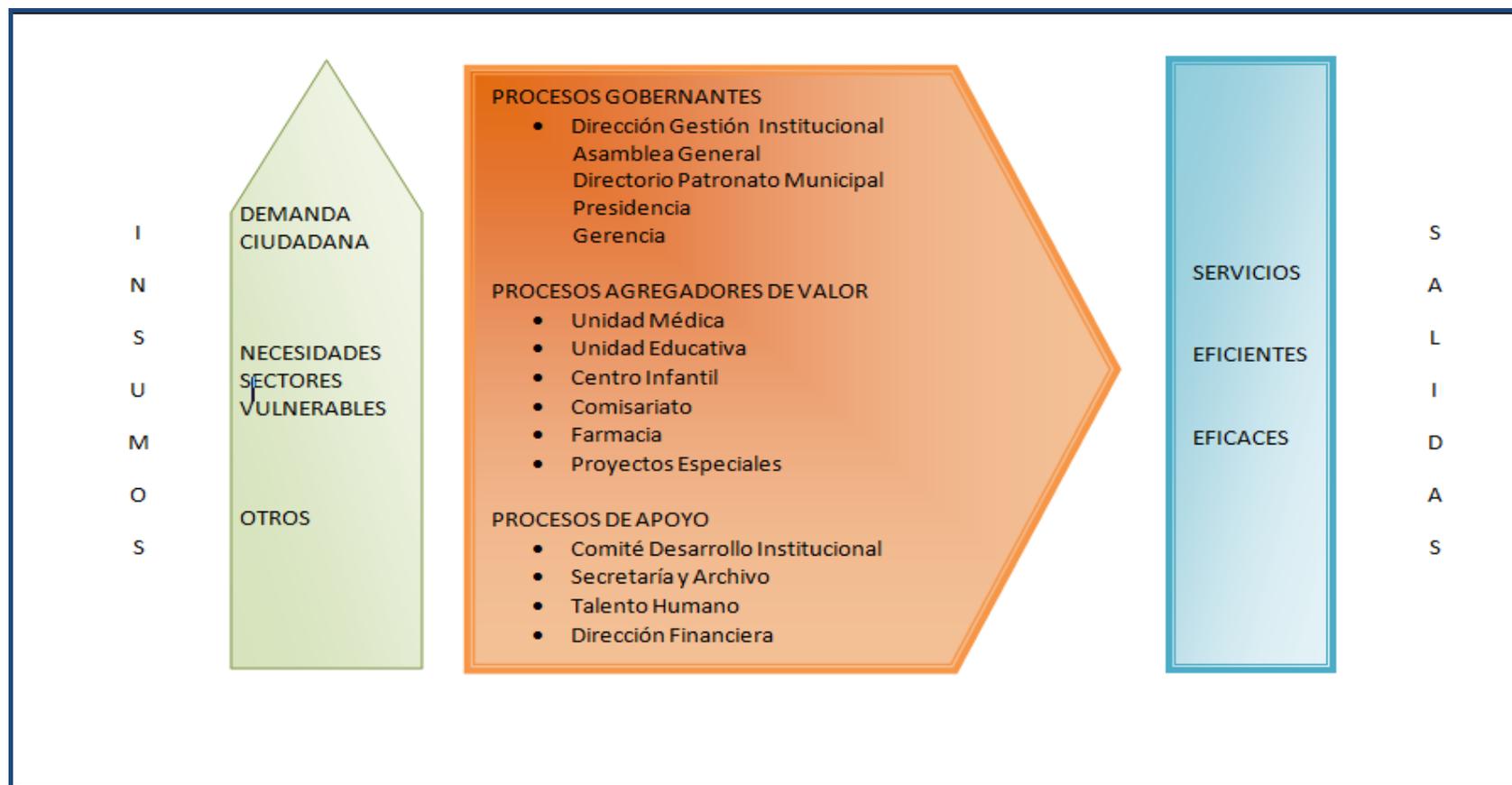
Además, posibilita un clima laboral favorable el establecimiento de funciones específicas, estimulando al trabajador para que participe en la gestión de propuestas, sugerencias que viabilicen un mejor desempeño.

La realización de este proyecto es factible por cuanto se cuenta con experiencia y una base teórica para plantear la estructura, manual de funciones y procedimientos del Patronato Municipal San Miguel de Ibarra, además se da cumplimiento a una recomendación de Auditoría Externa realizada por la firma Auditora Chacón & y de la Portilla Cia. Ltda.

### **5.7.3. Estructura organizacional.**

A continuación se plantea la estructura organizacional para el Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra.

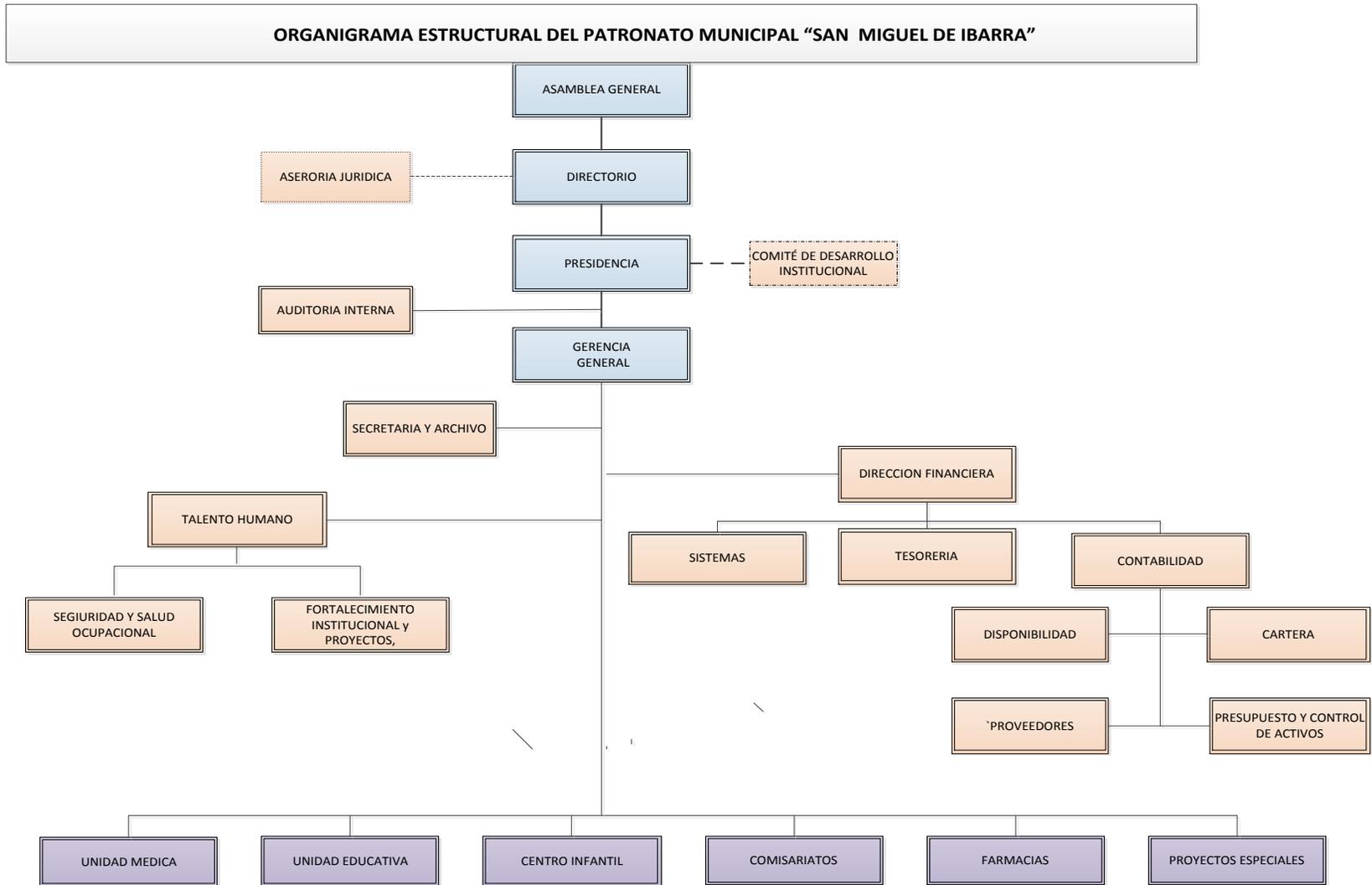
## ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA PATRONATO MUNICIPAL SAN MIGUEL DE IBARRA



**Figura 18. Cadena de Valor**

Fuente: Patronato Municipal San Miguel de Ibarra

Elaborado por: autora



**Figura 19. Orgánico estructural**

Fuente: Recursos Humanos Patronato Municipal.

Elaborado por: autora

#### **5.7.4. Manual de funciones.**

El manual de funciones es un instrumento que pretende regular las funciones que desempeñan en las áreas: administrativa y financiera del Patronato Municipal.

#### **Introducción:**

El presente manual de funciones del Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra, tiene como finalidad, determinar las funciones que cada trabajador debe cumplir, dentro de su competencia funcional y responsabilidad.

Este documento es de observancia para todos, como instrumento de información y consulta, que permite identificar con claridad las funciones de cada una de las áreas que la integran, evitando duplicidad de funciones, determinando líneas de comunicación. Por ser un documento de consulta debe estar a tono con la realidad empresarial y ser actualizado cada dos años, o en su caso cuando exista algún cambio en el orgánico funcional.

#### **Objetivo:**

Generar un conocimiento específico sobre las áreas que conforma el Patronato, con el fin de dar a conocer la forma de organización, los objetivos, funciones y niveles de responsabilidad de las áreas administrativa y financiera.

### **Antecedente Histórico:**

El Patronato Municipal San Miguel de Ibarra es una empresa privada sin fines de lucro, que posee personería jurídica propia e independiente, con autonomía financiera, fue creada en la República del Ecuador, según acuerdo Ministerial número 000670 aprobado por el Ministerio de Bienestar Social en Quito el 22 de Abril de 1980, luego tiene una reforma, misma que fue aprobada mediante acuerdo No. 152 del 18 de Febrero de 2004, por el Ministerio de Bienestar Social y el 17 de abril de 2012, se aprueba el Estatuto vigente mediante acuerdo No. 032-CZ-1-MIES/2012 por el Ministerio de Inclusión Económica y Social.

Para lograr su misión el Patronato Municipal se ha planteado los siguientes objetivos:

- Brindar asistencia social, cultural y económica, a los sectores más vulnerables del Cantón Ibarra.
- Coordinar la acción social con instituciones públicas, privadas, organizaciones clasistas, organismos no gubernamentales (ONG), y otras en beneficio de las clases más vulnerables.
- Fortalecer permanentemente los servicios de salud, educación y comunitarios a través de sus instancias respectivas.
- Desarrollar proyectos especiales que mejoren la situación de niños/as, adultos/as mayores, mujeres y familias de escasos recursos económicos del cantón.

## **Aspectos Filosóficos**

### **Misión:**

El Patronato Municipal San Miguel de Ibarra, planifica, ejecuta y promueve servicios sociales integrales, para aportar al desarrollo integral y bienestar de la niñez, de las mujeres, de los ancianos, de las familias y de los sectores vulnerables del Cantón Ibarra, a través de servicios eficientes, eficaces con el fin de procurar el buen vivir.

### **Visión:**

Ser un Patronato Municipal líder en gestión, con responsabilidad social, reconocido por sus servicios de calidad y calidez, referente del buen vivir en la región norte del Ecuador, para lograr una Ibarra con habitantes revestidos de alegría, con dignidad y con oportunidades para satisfacer sus necesidades prioritarias: educación, salud, alimentación.

### **Principios:**

- **Igualdad.-** Los seres humanos somos iguales, tenemos los mismos derechos y obligaciones, actuamos con respecto en nuestras relaciones humanas, sin discriminaciones raciales, políticas, de religión o de origen étnico.

- **Solidaridad.-** La solidaridad como valor está presente en nuestras actividades organizacionales emprendidas para enfrentar problemas comunes y coadyuvar esfuerzos para efectivizar el bien común.
- **Humanidad.-** En nuestras actuaciones prevalece el ser humano como tal, nuestra misión social está orientada a favor de grupos de atención prioritaria.
- **Responsabilidad:** Este valor que está en nuestra conciencia, nos permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de nuestros actos, siempre en pro del mejoramiento laboral, social, cultural, económico y natural.
- **Eficacia.-** Ser eficaz implica hacer las cosas bien hechas desde el principio, de forma planificada y organizada.
- **Eficiencia.-** Es la mejor utilización social y económica de los recursos administrativos, técnicos, tecnológicos y financieros disponibles para que nuestros servicios, sean prestados en forma adecuada, oportuna y suficiente.

**Valores:**

- **Respeto.-** Es la base fundamental para una convivencia sana y pacífica, profesamos respeto por la dignidad de nuestros usuarios, empleados, y a todas las personas con las

que interactuamos, así como con el entorno y el medio ambiente.

- **Honestidad.**- Nos comportamos con integridad y carácter, acatamos las leyes y las normas de conducta, actuando sin privilegiar ni discriminar a nadie en el cumplimiento de nuestros deberes.
- **Disciplina.**- El orden y la puntualidad son parte de nuestra gestión, en todas las actividades que desarrollamos, con ello garantizamos el óptimo desempeño de nuestro trabajo.
- **Perseverancia.**- Enfrentamos con entereza la adversidad y aprendemos de ella para mejorar e innovar, luchamos con firmeza, disciplina, motivación, empeño y dedicación para el logro de nuestras metas institucionales.
- **Profesionalidad.**- Actuamos con sentido de responsabilidad y nuestra gestión cuenta con un talento humano de altas calidades humanas y profesionales, que asume con seriedad los compromisos, respeta las leyes y normas establecidas.
- **Vocación de Servicio.** Asumimos nuestro compromiso de servir a la sociedad, dentro del ámbito de nuestra competencia, siendo positivos y propositivos con una gestión eficiente y eficaz.

## CONTENIDO

Código	Detalle	Página
LE-AG-001	Asamblea general de socias	123
DI-DI-001	Directorio	126
EJ-PR-001	Presidenta del patronato	128
AP-SA-001	Secretaria de la asamblea y del directorio	131
AS-CD-001	Comité de desarrollo institucional	132
DI-GG-001	Gerente general	134
OP-JT-001	Jefe de talento humano	138
OP-DF-001	Director financiero	142
OP-JS-001	Jefe de sistemas	146
OP-TE-001	Tesorería	149
OP-CG-001	Contador general	152
OP-CD-001	Contabilidad.- Disponibles	155
OP-CC-001	Contabilidad.- Cartera	158
OP-CP-001	Contabilidad.- Proveedores	162
OP-CPR-001	Contabilidad.- Presupuesto y control de activos	165
OP-DUM-001	Director unidad médica	168
OP-DUE-001	Director unidad educativa	171
OP-RCI-001	Responsable centros infantiles	175
OP-CC-001	Coordinador de comisariatos	178
OP-CF-001	Coordinador de farmacias	181
OP-PE-001	Proyectos especiales	184

**Fuente:** Elaborado por la Autora



## MANUAL DE FUNCIONES

### ASAMBLEA GENERAL DE SOCIAS

Nivel : Legislativo

Código: LE-AG-001

Son derechos de las socias activas:

- a) Integrar la asamblea general con voz y voto
- b) Elegir y ser elegidos como integrantes del directorio
- c) Gozar de todas las garantías y ventajas que el Patronato pueda ofrecer a sus socias.
- d) Los demás señalados en el estatuto interno del Patronato.

Son obligaciones de las socias activas:

- a) Cumplir con lo dispuesto en este estatuto, reglamentos y resoluciones de la asamblea general
- b) Asistir cumplidamente a las sesiones ordinarias y extraordinarias de la asamblea
- c) Mantener vínculos de lealtad, compañerismo y solidaridad con las demás socias.
- d) Colaborar para el desarrollo del Patronato y el cumplimiento de sus fines institucionales.
- e) Las demás señaladas en el estatuto del patronato.

**Elaborado por:**

**Aprobado por:**

**Fecha:**

**Fuente:** Estatuto del Patronato Municipal San Miguel de Ibarra

**Elaborado por:** la Autora



## MANUAL DE FUNCIONES

### ASAMBLEA GENERAL DE SOCIAS

**Nivel : Legislativo**

**Código: LE-AG-002**

La calidad de socia se pierde por las siguientes causas:

- a) Por renuncia voluntaria formalmente aceptada por el directorio
- b) Por expulsión
- c) Por fallecimiento
- d) Por terminación del periodo de su gestión

La asamblea general conformará el nivel legislativo siendo la máxima autoridad del patronato y sus resoluciones son obligatorias para todos los socios. Estará integrada por:

- a) La presidencia del patronato, que será la esposa o delegada del Alcalde y participará con voz y voto dirimente.
- b) Las concejales, que participarán con voz y voto
- c) Las esposas de los concejales, que participarán con voz y voto
- d) La reina de Ibarra, la Señorita Patronato participarán con voz y voto.

Las personas que integran la asamblea general permanecerán en sus funciones durante el tiempo por el cual han sido electas y en caso de ausencia o terminación de su periodo será reemplazada por la sucesora o suplente.

**Elaborado por:**

**Aprobado por:**

**Fecha:**



## MANUAL DE FUNCIONES

### ASAMBLEA GENERAL DE SOCIAS

Nivel : **Legislativo**

Código: **LE-AG-003**

Son atribuciones de la asamblea general:

- a) Cumplir y hacer cumplir el estatuto y resoluciones
- b) Velar porque el patronato cumpla con su finalidad y objetivos
- c) Elegir a los miembros del directorio, conocer sus renunciaciones y separarlas de sus cargos
- d) Reformar el estatuto y aprobar y/o reformar los reglamentos internos
- e) Conocer el informe anual presentado por la presidencia y resolver sobre el mismo
- f) Acordar la separación o expulsión de los socios
- g) Conocer los balances de situación financiera anual del patronato
- h) Aprobar el presupuesto anual
- i) Resolver sobre cualquier otro asunto no contemplado en el presente estatuto
- j) Reunirse ordinariamente dos veces al año y extraordinariamente por convocatoria de la presidencia o de la mayoría de los integrantes del Directorio.

**Elaborado por:**

**Aprobado por:**

**Fecha:**

**Fuente:** Estatuto del Patronato Municipal San Miguel de Ibarra

**Elaborado por:** la Autora



## MANUAL DE FUNCIONES

### DIRECTORIO

Nivel : Directivo

Código: DI-DI-001

El directorio está presidido por la presidenta de la asamblea general, será miembro nata, e integrada por cuatro vocales que serán nombradas por la asamblea general de entre sus integrantes. Los miembros del directorio actuarán legalmente en sus funciones mientras dure el periodo de su designación conforme el reglamento para el efecto. Cada vocal tendrá su respectiva suplente.

Las vocales del directorio serán elegidas en asamblea general ordinaria y ejercerán sus funciones por un año, pudiendo ser reelegidas.

Son deberes y derechos del directorio:

- a) Cumplir y hacer cumplir el estatuto, reglamentos y demás resoluciones del Patronato Municipal.
- b) Conocer, analizar y modificar los proyectos de estatuto y reglamentos, los que deberán ser sometidos a consideración de la asamblea general para su conocimiento y resolución.
- c) Conocer, analizar y modificar la proforma presupuestaria para presentarla a conocimiento y aprobación de la asamblea general.
- d) Resolver sobre donaciones y ayuda social cuando superen diez salarios mínimos vitales o su equivalente

**Elaborado por:**

**Aprobado por:**

**Fecha:**



## MANUAL DE FUNCIONES

### DIRECTORIO

**Nivel : Directivo**

**Código: DI-DI-002**

- e) Conocer y resolver sobre el ingreso o renuncia de las socias.
- f) Conocer los planes y programas de trabajo elaborados por el nivel ejecutivo
- g) Conocer el informe anual de labores del patronato presentado por la presidencia
- h) Reunirse ordinariamente una vez cada quince días y extraordinariamente por convocatoria de la presidenta o de la mayoría de sus integrantes.

**Elaborado por:**

**Aprobado por:**

**Fecha:**

**Fuente:** Estatuto del Patronato Municipal San Miguel de Ibarra

**Elaborado por:** la Autora



## MANUAL DE FUNCIONES

### PRESIDENTA DEL PATRONATO

Nivel : Ejecutivo

Código: EJ-PR-001

Corresponde a la presidencia:

- a) Velar por el fiel cumplimiento de las disposiciones del estatuto del patronato, de sus reglamentos y de las decisiones adoptadas por la asamblea general y su directorio.
- b) Representar judicial y extrajudicialmente al patronato junto con su asesor jurídico
- c) Convocar y presidir las sesiones de la asamblea general y del directorio, tanto ordinarias como extraordinarias
- d) Proponer al directorio el análisis de normas y reglamentos que beneficien el accionar interno y externo del patronato, previo a la aprobación por parte de la asamblea general.
- e) Garantizar una efectiva planificación, programación, dirección y control permanente de la gestión del patronato.
- f) Dar a conocer al directorio los planes y programas
- g) Presentar al directorio para su conocimiento y a la asamblea general para su aprobación, informes anuales de las actividades cumplidas por el patronato.
- h) Nombrar y suscribir los nombramientos de los directores departamentales, al asesor jurídico y a los demás servidores del patronato.
- i) Definir las estrategias para coordinar la acción del patronato con la municipalidad de Ibarreña, y con las demás entidades públicas y privadas.
- j) Dirigir y supervisar la acción interna del Patronato

**Elaborado por:**

**Aprobado por:**

**Fecha:**



## MANUAL DE FUNCIONES

### PRESIDENTA DEL PATRONATO

Nivel : Ejecutivo

Código: EJ-PR-002

- k) Resolver sobre donaciones y ayuda social hasta diez salarios mínimos vitales o su equivalente
- l) Organizar y programar el evento reina de Ibarra.
- m) Suscribir contratos, convenios y comunicaciones del patronato conforme a las leyes vigentes.
- n) Coordinar conjuntamente con el grupo de reinas, las acciones que sean de competencia del patronato
- o) Fomentar la eficiencia y eficacia en los servicios que oferta el patronato a la comunidad Ibarreña.
- p) Disponer órdenes de pago o egresos por concepto de remuneraciones, servicios, suministros y materiales, bienes muebles e inmuebles, etc.
- q) Ejercer las demás funciones dispuestas por el estatuto, las normas y reglamentos internos, asamblea general, el directorio y las que sean necesarias para el desarrollo y bienestar del patronato

Es facultad de la presidenta, asumir la gerencia de la institución o nombrar un gerente que lo represente, el mismo que está autorizado a percibir una remuneración de acuerdo a las tablas salariales establecidas por la Ley.

**Elaborado por:**

**Aprobado por:**

**Fecha:**

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>PRESIDENTA DEL PATRONATO</b>	
	<b>Nivel : Ejecutivo</b>	<b>Código: EJ-PR-003</b>
<p>En este caso corresponde a presidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Velar por el fiel cumplimiento de las disposiciones del estatuto del patronato, de sus reglamentos y de las decisiones emanadas por la asamblea general y/o directorio.</li> <li>b) Convocar y presidir las sesiones de la asamblea general y el directorio tanto ordinarias como extraordinarias</li> <li>c) Resolver sobre la entrega de donaciones y ayuda social que solicite la comunidad de hasta un valor correspondiente a 10 salarios básicos unificados o su equivalente</li> <li>d) Coordinar con la reina de Ibarra y la señorita Patronato las acciones que sean de su competencia para emprendimiento de la labor social que realiza la institución.</li> <li>e) Fomentar y garantizar a la colectividad la eficiencia y calidad de los servicios que brinda el Patronato Municipal San Miguel de Ibarra.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha:</b>

**Fuente:** Estatuto del Patronato Municipal San Miguel de Ibarra  
**Elaborado por:** la Autora



## MANUAL DE FUNCIONES

### SECRETARIA DE LA ASAMBLEA Y DEL DIRECTORIO

Nivel : **Apoyo**

Código: **AP-SA-001**

Son atribuciones de la secretaría:

- a) Desempeñar las funciones de secretaria de la asamblea general y del directorio
- b) Suscribir, conjuntamente con la presidencia, las actas de las sesiones de la asamblea general y del directorio.
- c) Llevar y custodiar los libros de actas y resoluciones de la asamblea general y del directorio
- d) Llevar un archivo o libro de actas de posesión de las integrantes de la asamblea general, del directorio y de los servidores del patronato
- e) Conferir certificaciones y dar fe de los actos del patronato
- f) Realizar oportunamente la convocatoria para las sesiones ordinarias y extraordinarias
- g) Mantener actualizada la correspondencia
- h) Desempeñar las demás funciones que le asigne la asamblea general, el directorio o la presidenta, siempre que no violen las disposiciones de estos estatutos y estén relacionadas con sus funciones.

**Elaborado por:**

**Aprobado por:**

**Fecha:**

**Fuente:** Estatuto del Patronato Municipal San Miguel de Ibarra

**Elaborado por:** la Autora



## MANUAL DE FUNCIONES

### COMITÉ DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Nivel : Asesor

Código: AS-CD-001

El comité de desarrollo institucional, lo presidirá la presidenta del patronato y estará integrado por gerencia, directores y responsables de las unidades que integran la estructura organizacional de la institución.

Son atribuciones del comité de desarrollo institucional:

- a) Coordinar la definición y cumplimiento del plan estratégico y de los planes operativos del Patronato.
- b) Velar por el cumplimiento de la visión, misión, políticas y estrategias institucionales
- c) Coordinar y garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas de la institución.
- d) Coordinar la definición y el cumplimiento de sistemas y procesos de trabajo, involucrando a todas las unidades del patronato y el establecimiento de compromisos y responsabilidades interdepartamentales.
- e) Evaluar permanentemente el accionar del patronato y sugerir las rectificaciones necesarias
- f) Identificar programas y proyectos que beneficien al patronato y a la comunidad.

Elaborado por:

Aprobado por:

Fecha:

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>COMITÉ DE DESARROLLO INSTITUCIONAL</b>	
	<b>Nivel : Asesor</b>	<b>Código: AS-CD-002</b>
<p>g) Velar por el sentido de pertenencia de los servidores hacia la institución y por la integridad y desarrollo permanente de los mismos</p> <p>h) Sugerir ámbitos de coordinación entre el patronato y la comunidad organizada del cantón para cumplir con objetivos institucionales.</p> <p>i) Asistir a las reuniones convocadas en forma mensual, o cuando amerite.</p>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha:</b>

**Fuente:** Estatuto del Patronato Municipal San Miguel de Ibarra

**Elaborado por:** la Autora



## MANUAL DE FUNCIONES

### GERENTE GENERAL

Nivel : Directivo

Código: DI-GG-001

- **DEPENDENCIA:** Administración general
- **OBJETIVO GENERAL DE LA POSICIÓN:**  
Su objetivo principal es el de crear un valor agregado en base a los productos y servicios que ofrece, maximizando el valor de la empresa, administrar de manera eficiente los ingresos y egresos con responsabilidad, honradez y enmarcado en la ley.
- **REQUERIMIENTOS DE LA POSICIÓN**  
Ingeniero Comercial  
Economista  
o afines
- **EXPERIENCIA**  
Dos años en áreas similares
- **JEFE INMEDIATO**  
Presidenta del Patronato Municipal San Miguel de Ibarra
- **SUPERVISA A:**  
Director financiero, Jefe de talento humano, Responsable de centro infantil, Unidad educativa, Unidad médica, Comisariatos, Farmacias.

Elaborado por:

Aprobado por:

Fecha:



## MANUAL DE FUNCIONES

### GERENTE GENERAL

Nivel : Directivo

Código: DI-GG-002

- **HABILIDADES Y DESTREZAS**

Ser emprendedor

Orientación al servicio

Buen manejo de personal y liderazgo

Excelente capacidad de negociación

Ser dinámico, proactivo y tener excelentes relaciones humanas

#### DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial del Patronato
- Establecer políticas para salvaguardar y lograr eficiencia y eficacia en el uso de los recursos económicos.
- Liderar el proceso de planeación estratégica, determinando factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Desarrollar estrategias para alcanzar los objetivos y metas propuestas a corto y largo plazo.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con eficiencia y eficacia, es decir optimizando los recursos disponibles.
- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción
- Dar a conocer al directorio planes y programas de trabajo para el desarrollo del patronato.

**Elaborado por:**

**Aprobado por:**

**Fecha:**



## MANUAL DE FUNCIONES

### GERENTE GENERAL

Nivel : Directivo

Código: DI-GG-003

- Poner en conocimiento de la asamblea general y del directorio, informes anuales de las actividades cumplidas por el patronato para su aprobación correspondiente.
- Suscribir contratos y seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades
- Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.
- Medir la ejecución y comparar resultados reales con lo planificado, autocontrol y control de gestión.
- Definir las estrategias necesarias a fin de coordinar actividades a realizarse entre el patronato y el gobierno autónomo descentralizado de San Miguel de Ibarra y demás entidades públicas y privadas.
- Dirigir y supervisar las diferentes actividades que a nivel interno realiza el patronato.
- Supervisa los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un óptimo desempeño.
- Suscribir contratos, convenios y comunicaciones, en representación del Patronato

**Elaborado por:**

**Aprobado por:**

**Fecha:**



## MANUAL DE FUNCIONES

### GERENTE GENERAL

Nivel : Directivo

Código: DI-GG-004

- Disponer al emisión de órdenes de pago o egresos por concepto de cancelación de gastos, costos y otros egresos de la Institución
- Ejercer las demás funciones dispuestas en la asamblea general, el directorio, presidencia, el estatuto, reglamentos internos y demás normativa vigente.

#### OTRAS ACTIVIDADES

- Mantiene contacto con proveedores, en busca de nuevos productos
- Decide cuando un nuevo producto o servicio ha de ingresar al mercado.
- Definir lineamientos generales para la elaboración del Presupuesto
- Está autorizado a firmar cheques del patronato, sin límite de monto.
- Para operaciones financieras relevantes, como solicitar préstamos, cartas de crédito, etc. debe contar con la aprobación de presidencia.

#### • DELEGACIONES:

En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el servidor que presidencia designe.

Delegaciones específicas se realizarán a través de memorándum.

Elaborado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fuente:

Estatuto del Patronato Municipal San Miguel de Ibarra

Elaborado por:

la Autora



## MANUAL DE FUNCIONES

### JEFE DE TALENTO HUMANO

Nivel : OPERATIVO

Código: OP-JT-001

- **DEPENDENCIA: TALENTO HUMANO**
- **OBJETIVO GENERAL DE LA POSICIÓN:**  
Planificar, organizar, dirigir y controlar la administración del talento humano de la empresa, participa en la elaboración de su política administrativa, tiene la responsabilidad de mantener y mejorar las relaciones humanas y laborales.
- **REQUERIMIENTOS DE LA POSICIÓN**  
Licenciado en Administración de Empresas  
Magister en Administración de Empresas  
o afines.
- **EXPERIENCIA**  
Dos años en áreas similares
- **JEFE INMEDIATO**  
Gerente general
- **SUPERVISA A:**  
Seguridad y Salud Ocupacional y Fortalecimiento Institucional y Proyectos.

Elaborado por:

Aprobado por:

Fecha:



## MANUAL DE FUNCIONES

### JEFE DE TALENTO HUMANO

Nivel : Operativo

Código: OP-JT-002

- **HABILIDADES Y DESTREZAS**

Trato y manejo de personal,

Cualidades intelectuales: inteligencia e imaginación, don de mando, capacidad para organizar, juicio práctico, habilidad para ejecutar, persuadir y dirigir, observador y dinámico.

Prudencia y serenidad, don de gente amable y cortés,

Capacidad para trabajar en equipo

- **DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

- Asesorar y participar en la formulación de la política de personal.
- Dar a conocer las políticas de personal y asegurar que se cumpla.
- Establecer el perfil y diseño de puestos a reclutar y seleccionar al personal.
- Determinar los términos y condiciones de empleo.
- Controlar que se cumplan los diversos aspectos legales y requisitos establecidos por la ley y la empresa en materia de contratación de personal.
- Desarrollo y gestión de la estructura y política salarial.
- Planificar y ejecutar evaluaciones de desempeño al personal.
- Diseñar el plan de capacitación del personal.

Elaborado por:

Aprobado por:

Fecha:



## MANUAL DE FUNCIONES

### JEFE DE TALENTO HUMANO

Nivel : Operativo

Código: OP-JT-003

- Mantener todos los registros necesarios concernientes al personal.
- Incentivar la integración y buenas relaciones humanas entre el personal.
- Controlar el cumplimiento del cronograma de vacaciones.
- Proponer proyectos que permitan mejorar la gestión institucional.

#### OTRAS ACTIVIDADES

- Preparar y aplicar instrumentos de control de personal y estadísticas.
- Proponer escalas salariales y participar en la elaborar el presupuesto de gastos de personal.

#### Salud y Seguridad

Coordinar para garantizar:

- Control de condiciones y acciones estándar para que los trabajadores realicen sus actividades bajo condiciones seguras de trabajo.
- Mediciones ambientales para determinar el confort ambiental en los diferentes sitios de trabajo.
- Control y vigilancia de la salud
- Evaluación de puestos de trabajo
- Brindar asesoramiento técnico y legal en materia de seguridad y salud ocupacional a las diferentes dependencias del patronato.
- Determinar procedimientos de trabajo seguro para todos los trabajadores, identificando riesgos y aplicando profesigramas.

Elaborado por:

Aprobado por:

Fecha:



## MANUAL DE FUNCIONES

### JEFE DE TALENTO HUMANO

Nivel : Operativo

Código: OP-JT-004

- **DELEGACIONES:**

En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por la persona que defina gerencia.

Delegaciones específicas se realizarán a través de memorándum.

**Elaborado por:**

**Aprobado por:**

**Fecha:**

**Fuente:** Estatuto del Patronato Municipal San Miguel de Ibarra

**Elaborado por:** la Autora



## MANUAL DE FUNCIONES

### DIRECTOR FINANCIERO

Nivel : Operativo

Código: OP-DF-001

- **DEPENDENCIA:** Dirección financiera
- **OBJETIVO GENERAL DE LA POSICIÓN:**  
Su objetivo es planear, dirigir, coordinar, supervisar, controlar y evaluar las actividades financieras de la institución, también define políticas para manejo de las bodegas de inventarios.
- **REQUERIMIENTOS DE LA POSICIÓN**  
Ingeniero comercial  
Economista  
A fines
- **EXPERIENCIA**  
Dos años en áreas similares
- **JEFE INMEDIATO**  
Gerente general
- **SUPERVISA A:**  
Jefe de sistemas, tesorería y contabilidad.

Elaborado por:

Aprobado por:

Fecha:



## MANUAL DE FUNCIONES

### DIRECTOR FINANCIERO

Nivel : Operativo

Código: OP-DF-002

- **HABILIDADES Y DESTREZAS**

Dinámico, proactivo, excelentes relaciones humanas

Orientación al servicio, capacidad para trabajar en equipo

Buen manejo de personal y liderazgo

- **DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

- Presentar los estados financieros Estado de situación financiera, Estado de resultados, Estado de cambios en el patrimonio, Estado de flujo de efectivo, Notas a los estados financieros y su análisis a gerencia general.
- Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas programadas y demás decisiones que afectan a los activos institucionales.
- Proponer alternativas de fuentes de financiamiento, definir la estructura del capital del patronato
- Examen de cuentas individuales del estado de resultados: ingresos, costos y gastos.
- Estudio de los flujos de efectivo producidos en la operación del patronato.
- Interactuar con las otras áreas en material financiera para que el patronato opere de manera eficiente.
- Elaborar el presupuesto que muestren la situación económica y financiera hasta noviembre de cada año.
- Establecer políticas para lograr eficiencia y eficacia en el uso de los recursos económicos.
- Negociación con proveedores, formas de pago y créditos.

**Elaborado por:**

**Aprobado por:**

**Fecha:**



## MANUAL DE FUNCIONES

### DIRECTOR FINANCIERO

Nivel : Operativo

Código: OP-DF-003

- Negociación con clientes, en temas relacionadas con crédito y descuentos especiales, promociones.
- Manejo del inventario, optimizar los niveles de inventario, inversión en inventario, políticas de control, variaciones.
- Control completo de las bodegas, monitoreo y arqueos que aseguren que no existan faltantes.
- Manejo y supervisión de la contabilidad y aspectos tributarios con el SRI. Asegura también la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la gerencia.
- Vigilar que los activos de la empresa estén siempre debidamente salvaguardados.
- Identificar oportunidades de mejora de las actividades y procesos, incorporando, controles e innovaciones para agregar valor a la gestión mejorando la rentabilidad y eficiencia empresarial.
- Velar por el correcto uso y adecuada custodia de todos los bienes de propiedad del patronato.
- Definir políticas de manejo del archivo administrativo y contable.

#### OTRAS ACTIVIDADES

- Administrar y autorizar préstamos para empleados.
- Elaboración de reportes financieros, de ventas, gastos para la gerencia

Elaborado por:

Aprobado por:

Fecha:



## MANUAL DE FUNCIONES

### DIRECTOR FINANCIERO

Nivel : Operativo

Código: OP-DF-004

- Otras actividades inherentes a su cargo determinadas por gerencia.
- **DELEGACIONES:**

En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el gerente general, o la persona que se designe para tareas operativas específicas.

Delegaciones específicas se realizarán a través de memorándum.

**Elaborado por:**

**Aprobado por:**

**Fecha:**

**Elaborado por:** la Autora



## MANUAL DE FUNCIONES

### CONTADOR GENERAL

Nivel : Operativo

Código: OP-CG-001

- **DEPENDENCIA:** Dirección Financiera
- **OBJETIVO GENERAL DE LA POSICIÓN:**  
Su objetivo es planear, dirigir, coordinar, supervisar, controlar y evaluar las actividades del departamento de contabilidad, velando que se cumpla los lineamientos, políticas y procedimientos en materia financiera y contable.
- **REQUERIMIENTOS DE LA POSICIÓN**  
Contador público autorizado  
Ingeniero Comercial  
A fines en áreas contables
- **EXPERIENCIA**  
Dos años en áreas similares
- **JEFE INMEDIATO**  
Director financiero
- **SUPERVISA A:**  
Las áreas del departamento de Contabilidad conformado por: Cartera, Proveedores, Disponibilidad, Presupuesto y Control de Activos.

Elaborado por:

Aprobado por:

Fecha:



## MANUAL DE FUNCIONES

### CONTADOR GENERAL

Nivel : Operativo

Código: OP-CG-002

- **HABILIDADES Y DESTREZAS**

Dinámico, proactivo, ético, excelentes relaciones humanas

Eficiencia en el trabajo y exactitud en la información económica

Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión

Buen manejo de personal, iniciativa, criterio analítico

Liderazgo

- **DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

- Organiza, programa, coordina, controla y evalúa la gestión y los recursos asignados al departamento de contabilidad.

- Elabora los estados financieros Estado de situación financiera, Estado de resultados, Estado de cambios en el patrimonio, Estado de flujo de efectivo, Notas a los estados financieros para determinar la situación financiera económica del Patronato Presentar.

- Mantiene un archivo técnico con los estados financieros y demás documentación contable.

- Elabora conjuntamente con la dirección financiera, la proforma presupuestaria de acuerdo a las necesidades y de conformidad con las políticas, planes y programas aprobados por el directorio y la presidencia.

- Diseña, implementa y opera los sistemas contables.

- Analiza y registra los hechos económicos de la empresa.

- Efectúa el control preventivo y concurrente previo a los desembolsos a efectuarse.

Elaborado por:

Aprobado por:

Fecha:



## MANUAL DE FUNCIONES

### CONTADOR GENERAL

Nivel : OPERATIVO

Código: OP-CG-003

- Adoptar medidas y procedimientos orientados a la verificación, revisión y vigilancia del cumplimiento de lo legal y normativo sobre las operaciones financieras que se hayan ejecutado, con el propósito de determinar su exactitud, propiedad, legalidad y validez.
- Dar cumplimiento a las disposiciones legales, normas técnicas y de control interno.
- Coordinar con sistemas para contar con la información oportuna, completa y confiable.
- Cumplir a cabalidad con las disposiciones emitidas en materia tributaria.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, políticas y normas técnicas de contabilidad.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales reglamentarias y normas pertinentes dictadas en la Institución.

#### OTRAS ACTIVIDADES

- Conciliación de registros contables para presentar anexos mensuales de pago de IVA y anexos anuales de impuesto a la renta.
- Elaborar roles de pago
- Participar con tesorería en arqueos de caja
- Participar en tomas físicas de inventarios y presentar informe sobre resultados.

Elaborado por:

Aprobado por:

Fecha:

Elaborado por: la Autora



## MANUAL DE FUNCIONES

### CONTABILIDAD DISPONIBLES

Nivel : OPERATIVO

Código: OP-CD-001

- **DEPENDENCIA:** Contabilidad
- **OBJETIVO GENERAL DE LA POSICIÓN:**  
Encargado de apoyar al contador general en el registro y control de las operaciones contables de movimientos relacionados con el efectivo y bancos.
- **REQUERIMIENTOS DE LA POSICIÓN**  
Contador público autorizado  
Ingeniero comercial  
A fines
- **EXPERIENCIA**  
Dos años en áreas similares
- **JEFE INMEDIATO**  
Contador general
- **SUPERVISA A:**  
No aplica.

Elaborado por:

Aprobado por:

Fecha:



## MANUAL DE FUNCIONES

### CONTABILIDAD DISPONIBLES

Nivel : OPERATIVO

Código: OP-CD-002

- **HABILIDADES Y DESTREZAS**

Dinámico, proactivo, excelentes relaciones humanas

Orientación al servicio

Capacidad para trabajar en equipo

Redactar informes contables, iniciativa, criterio analítico.

- **DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

- Revisión y registro contable de comprobantes de ventas diarias consolidadas de comisariatos, farmacias y unidad médica.
- Control previo de comprobantes de ingreso
- Registro contable de gastos efectuados en el mes
- Registro contable de transferencias realizadas, pagos e ingresos recibidos, provisiones, etc.
- Conciliar ventas mensuales registradas contablemente contra ventas registradas por los cajeros en el sistema POSCYE en las secciones de comisariatos, farmacias y unidad de salud
- Conciliar el impuesto al valor agregado de las ventas mensuales registradas contablemente, contra el IVA registrado en el sistema POSCYE de farmacias, comisariatos y unidad de salud con fecha máxima 10 de cada mes.
- Emisión de cheques para pago a proveedores y a terceros.

Elaborado por:

Aprobado por:

Fecha:



## MANUAL DE FUNCIONES

### CONTABILIDAD DISPONIBLE

Nivel : **OPERATIVO**      Código: **OP-CD-003**

- Elaborar la conciliación bancaria de las cuentas que maneja la institución.

#### **OTRAS ACTIVIDADES**

- Archivo de comprobantes de ventas diarias consolidadas
- Archivo de copias de comprobantes de egreso
- Archivo de comprobantes de ingreso
- Archivo de copias de cheques emitidos
- Archivo de pagos por concepto de servicios básicos
- Actividades inherentes a su cargo determinadas por el contador general.
- **DELEGACIONES:**

En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por la persona que designe gerencia. Delegaciones específicas se realizarán a través de memorándum.

**Elaborado por:**

**Aprobado por:**

**Fecha:**

**Elaborado por:** la Autora



## MANUAL DE FUNCIONES

### CONTABILIDAD- CARTERA

Nivel : Operativo

Código: OP-CC-001

- **DEPENDENCIA:** Contabilidad
- **OBJETIVO GENERAL DE LA POSICIÓN:**  
Encargado de apoyar al contador general en el registro y control de las operaciones contables de créditos concedidos por la institución.
- **REQUERIMIENTOS DE LA POSICIÓN**  
Contador público autorizado  
Ingeniero comercial  
A fines
- **EXPERIENCIA**  
Dos años en áreas similares
- **JEFE INMEDIATO**  
Contador general
- **SUPERVISA A:**  
No aplica.

Elaborado por:

Aprobado por:

Fecha:



## MANUAL DE FUNCIONES

### CONTABILIDAD- CARTERA

Nivel : Operativo

Código: OP-CC-002

- **HABILIDADES Y DESTREZAS**

Dinámico, proactivo, excelentes relaciones humanas

Orientación al servicio

Capacidad para trabajar en equipo

Redactar informes contables, iniciativa, criterio analítico.

- **DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

- Impresión de planilla de crédito de comisariatos, farmacias y unidad médica
- Atención a clientes sobre créditos concedidos
- Ingreso de clientes nuevos de comisariatos, farmacias, unidad de salud.
- Aumentos de cupo por cada cliente.
- Suspender créditos a clientes morosos
- En concordancia con normativa contable realizar asientos de entrada original por concepto de ventas a crédito por cada empresa.
- Asientos contables por cada pago de clientes y transferencias interbancarias.
- Conciliación de cuentas por cobrar
- Elaboración de planilla de descuentos en software del Municipio por concepto de ventas a créditos en comisariatos, farmacias y unidad médica, información que se entrega en medio magnético e impreso
- Conciliación de tarjetas de crédito entre los registros de cartera y contabilidad

Elaborado por:

Aprobado por:

Fecha:



## MANUAL DE FUNCIONES

### CONTABILIDAD- CARTERA

**Nivel : Operativo**

**Código: OP-CC-003**

- Archivo de oficios recibidos por concepto de incremento de cupos, nuevos clientes, suspensiones, etc.
- Archivo de tickets de ventas a crédito por cada caja y por cada sección.
- Archivo de cintas auditoras de los Puntos de Venta
- Gestión de cobro telefónicamente y reinicio de cupos y cierre de cartera mensual.
- Conciliación de planillas con ticket según convenios firmados con los proveedores. (Tarjetas de crédito.)
- Elaboración de estados de cartera de clientes por créditos de comisariatos y farmacias
- Elaboración de estados de cartera de la unidad médica por créditos.
- Presentación de informes de ventas a crédito por cada mes y por cada empresa y sección.
- Conciliación de reportes de ventas según formas de pagos con el estado de cartera por empresa
- Conciliación de cuentas por cobrar con las cuentas de mayor general.
- Presentación de planillas con justificativos por crédito institucional al Ilustre Municipio de Ibarra.

**Elaborado por:**

**Aprobado por:**

**Fecha:**



## MANUAL DE FUNCIONES

### CONTABILIDAD- CARTERA

Nivel : Operativo

Código: OP-CC-004

#### OTRAS ACTIVIDADES

- Archivo técnico de planillas, bouchers de crédito, y demás documentación contable de su área.
- Otras actividades inherentes a su cargo determinadas por contador general.

#### • DELEGACIONES:

En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por la persona que designe gerencia.

Delegaciones específicas se realizarán a través de memorándum.

Elaborado por:

Aprobado por:

Fecha:

Elaborado por: la Autora



## MANUAL DE FUNCIONES

### CONTABILIDAD PROVEEDORES

Nivel : OPERATIVO

Código: OP-CP-001

- **DEPENDENCIA:** Contabilidad
- **OBJETIVO GENERAL DE LA POSICIÓN:**  
Encargado de apoyar al contador general en el registro y control de las operaciones contables de pago a proveedores.
- **REQUERIMIENTOS DE LA POSICIÓN**  
Contador público autorizado  
Ingeniero comercial  
A fines
- **EXPERIENCIA**  
Dos años en áreas similares
- **JEFE INMEDIATO**  
Contador general
- **SUPERVISA A:**  
No aplica.

Elaborado por:

Aprobado por:

Fecha:



## MANUAL DE FUNCIONES

### CONTABILIDAD PROVEEDORES

Nivel : OPERATIVO

Código: OP-CP-002

- **HABILIDADES Y DESTREZAS**

Dinámico, proactivo, excelentes relaciones humanas

Orientación al servicio

Capacidad para trabajar en equipo

Redactar informes contables, iniciativa, criterio analítico.

- **DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

- Elaboración de retenciones en la fuente de acuerdo a normativa tributaria:

Impuesto a renta

Retenciones de IVA

Otros (tasas)

- Realizar registros contables por cada compra realizada para comisariatos, farmacias, unidad médica y otros egresos.

- Adoptar procedimientos orientados a la verificación, revisión de justificativos sobre las operaciones de compras, control previo.

- Revisión de documentación que soporta las operaciones económicas a registrar.

- Atención a proveedores por consultas de pagos, o retenciones.

- **OTRAS ACTIVIDADES**

- Archivo técnico de los comprobantes de egreso, retenciones, y demás documentación contable de su área

Elaborado por:

Aprobado por:

Fecha:



## MANUAL DE FUNCIONES

### CONTABILIDAD PROVEEDORES

Nivel : **OPERATIVO**

Código: **OP-CP-003**

Conciliación de las siguientes cuentas contables:

- Compras de los comisariatos, farmacias y unidad médica
- Retenciones en la fuente

Estos rubros deben conciliarse con los datos del sistema de control de inventarios POSCYE, con los mayores de contabilidad.

- Anexo de cuentas por pagar de comisariatos, farmacias y unidad médica por cada mes.
- Pasar facturas cada semana a la dirección financiera para que autorice el pago de acuerdo al cronograma de pagos a proveedores.
- Actividades inherentes a su cargo determinadas por el contador general.

- **DELEGACIONES:**

En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por la persona que designe gerencia.

Delegaciones específicas se realizarán a través de memorándum.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha:</b>

**Elaborado por:** la Autora



## MANUAL DE FUNCIONES

### CONTABILIDAD: PRESUPUESTO Y CONTROL DE ACTIVOS

Nivel : OPERATIVO

Código: OP-CPR-001

- **DEPENDENCIA:** Contabilidad

- **OBJETIVO GENERAL DE LA POSICIÓN:**

Encargado de apoyar al contador general en el registro y control de la ejecución presupuestaria, gestión de los bienes muebles e inventarios de las áreas comerciales.

- **REQUERIMIENTOS DE LA POSICIÓN**

Contador público autorizado  
Ingeniero comercial o afines

- **EXPERIENCIA**

Dos años en áreas similares

- **JEFE INMEDIATO**

Contador general

- **SUPERVISA A:**

No aplica.

**Elaborado por:**

**Aprobado por:**

**Fecha:**



## MANUAL DE FUNCIONES

### CONTABILIDAD: PRESUPUESTO Y CONTROL DE ACTIVOS

Nivel : OPERATIVO

Código: OP-CPR-002

- **HABILIDADES Y DESTREZAS**

Dinámico, proactivo, excelentes relaciones humanas

Orientación al servicio

Capacidad para trabajar en equipo

Redactar informes contables, iniciativa, criterio analítico.

- **DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

- Realizar constataciones físicas, de los activos depreciables y no depreciables, a todos los custodios de bienes de propiedad del Patronato Municipal.
- Realizar la conciliación entre los bienes que existen físicamente con los registros contables.
- Legalización de actas de entrega recepción por cada custodio de bienes del Patronato.
- Codificar cada uno de los activos depreciables y no depreciables, que se van incorporando al patrimonio institucional
- Participar en los trámites de bajas, transferencias gratuitas, egresos, traspasos de activos fijos.
- Participar en la recepción, custodia, entrega de los activos depreciables y no depreciables que han sido adquiridos por el Patronato

**Elaborado por:**

**Aprobado por:**

**Fecha:**



## MANUAL DE FUNCIONES

### CONTABILIDAD: PRESUPUESTO Y CONTROL DE ACTIVOS

Nivel : Operativo

Código: OP-CPR-003

- Llevar un control de los bienes depreciables y no depreciables.
- Realizar liquidaciones presupuestarias en forma mensual
- Colaborar en la elaboración del presupuesto

- **OTRAS ACTIVIDADES**

- Manejo del archivo documentos de ingresos, bajas, traspasos, donaciones, comodatos, seguros.
- Archivo técnico de la documentación de su área
- Preparar detalle de activos a ser asegurados
- Trámite para recuperación de bienes perdidos ante el Seguro.

Conciliación de las siguientes cuentas contables:

- Activos fijos mayor contable vs. constatación física.
- Bienes sujetos a control mayor cuentas de orden vs. constatación física.
- Actividades inherentes a su cargo determinadas por el contador general.

- **DELEGACIONES:**

En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por la persona que designe gerencia.

Delegaciones específicas se realizarán a través de memorándum.

**Elaborado por:**

**Aprobado por:**

**Fecha:**

**Elaborado por:** la Autora



## MANUAL DE FUNCIONES

DIRECTOR UNIDAD MÈDICA

Nivel : OPERATIVO

Código: OP-DUM-001

- **DEPENDENCIA: UNIDAD MÈDICA**

- **OBJETIVO GENERAL DE LA POSICIÓN:**

Es la máxima autoridad médica en aspectos de planificación, organización, ejecución y control del área médica, su accionar está dirigido a la calidad de los servicios ofrecidos, administración eficiente de los ingresos y egresos con responsabilidad, honradez en coordinación con gerencia y enmarcado en la ley.

- **REQUERIMIENTOS DE LA POSICIÓN**

Médico titulado habilitado para el ejercicio profesional.

Administración salud pública, o afines

- **EXPERIENCIA**

Dos años en áreas similares

- **JEFE INMEDIATO**

Gerente general

- **SUPERVISA A:**

Personal administrativo y médico de la unidad médica

Elaborado por:

Aprobado por:

Fecha:



## MANUAL DE FUNCIONES

DIRECTOR UNIDAD MÈDICA

Nivel : OPERATIVO

Código: OP-DUM-002

- **HABILIDADES Y DESTREZAS**

Dinámico, proactivo, excelentes relaciones humanas

Orientación al servicio

Buen manejo de personal y liderazgo

Ser dinámico, proactivo, innovador.

- **DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

- Organización, coordinación, supervisión, control y evaluación de la atención ambulatoria, hospitalización, consulta externa, odontología y laboratorio.
- Mantener una constante comunicación horizontal y vertical, formal e informal para armonizar actividades de atención de pacientes y coordinar las diferentes áreas de acción de los servicios médicos
- Detectar necesidades de capacitación y participar en el diseño y ejecución de actividades de capacitación
- Propiciar, orientar y coordinar campañas de atención médica gratuita
- Promover, desarrollar y aplicar las normas y procedimientos técnicos así como del manejo y utilización de instalaciones, equipos e instrumentales médicos.
- Asesorar, controlar y evaluar el manejo adecuado de los pacientes de acuerdo a los adelantos de la ciencia y la tecnología médica.

Elaborado por:

Aprobado por:

Fecha:



## MANUAL DE FUNCIONES

### DIRECTOR UNIDAD MÈDICA

Nivel : Operativo

Código: OP-DUM-003

- Armonizar y/ o potencializar las actividades del personal de la unidad médica.
- Detectar organizar, priorizar y encaminar requerimientos de materiales, equipos e insumos del área médica
- Observar la realización de procedimientos, analizar documentos, información estadística e indicadores para evaluar a través de ellos la producción, rendimiento, calidad y oportunidad de los servicios prestados y aplicar las medidas correctivas oportunas.
- Participar en la evaluación del desempeño del personal a su cargo.

#### OTRAS ACTIVIDADES

- Elabora y presenta el plan de actividades
- Elabora anualmente el presupuesto de su área.
- Actividades inherentes a su cargo determinadas por gerencia.

#### DELEGACIONES:

En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por la persona que designe gerencia. Delegaciones específicas se realizarán a través de memorándum.

Elaborado por:

Aprobado por:

Fecha:

Elaborado por: la Autora



## MANUAL DE FUNCIONES

DIRECTOR UNIDAD EDUCATIVA

Nivel : OPERATIVO

Código: OP-DUE-001

- **DEPENDENCIA: UNIDAD EDUCATIVA**

- **OBJETIVO GENERAL DE LA POSICIÓN:**

Es la máxima autoridad en el área educativa, su prioridad es la dirección, administración, supervisión y coordinación de la educación de la unidad educativa, su función principal es liderar y dirigir el proyecto educativo institucional en coordinación con gerencia, administración eficiente de los ingresos y egresos con responsabilidad, honradez en coordinación con gerencia

- **REQUERIMIENTOS DE LA POSICIÓN**

Licenciado en educación  
o afines en educación.

- **EXPERIENCIA**

Dos años en áreas similares

- **JEFE INMEDIATO**

Gerente general

- **SUPERVISA A:**

Personal administrativo y docente de la unidad educativa y coordinar con los padres de familia.

Elaborado por:

Aprobado por:

Fecha:



## MANUAL DE FUNCIONES

DIRECTOR UNIDAD EDUCATIVA

Nivel : OPERATIVO

Código: OP-DUE-002

- **HABILIDADES Y DESTREZAS**

Dinámico, proactivo, excelentes relaciones humanas

Orientación al servicio, compromiso ético social

Orientación a la calidad

Liderazgo y responsabilidad

- **DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

- Organización, coordinación, supervisión, control y evaluación de actividades académicas, financieras y administrativas en coordinación con gerencia.
- Mantener una constante comunicación horizontal y vertical, formal e informal para armonizar actividades dentro de la unidad educativa.
- Detectar necesidades de capacitación y participar en el diseño y ejecución de actividades educativas, de capacitación
- Representar a la unidad educativa
- Gestionar el clima organizacional y la convivencia
- Administrar los recursos físicos y financieros del establecimiento en coordinación con gerencia.
- Gestionar el talento humano
- Coordinar y promover el desarrollo profesional del cuerpo docente
- Monitorear y evaluar las metas y objetivos del establecimiento

Elaborado por:

Aprobado por:

Fecha:



## MANUAL DE FUNCIONES

### DIRECTOR UNIDAD EDUCATIVA

Nivel : Operativo

Código: OP-DUE-003

- Armonizar y/ o potencializar las actividades del personal de la unidad educativa Alfredo Albuja Galindo.
- Detectar organizar, priorizar y encaminar requerimientos de materiales, equipos e insumos para la unidad educativa.
- Participar en la evaluar el desempeño del personal a su cargo
- Controla, evalúa y aprueba programas de actividades especiales, complementarias, recreativas, deportivas y culturales.
- Organiza y aprueba el cronograma de actividades del año escolar.
- Vela por el cumplimiento de las normas, procedimientos y reglamentos que rigen el centro educativo.
- Dirige el consejo de profesores y demás actos del plantel.
- Gestiona ante el Ministerio de Educación, la documentación relacionada con el área.
- Supervisa y lleva el control de los registros relativos a actas, matrículas, asistencia, entre otros.
- Promueve acciones conducentes al mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- De acuerdo a la normativa presenta requerimientos al Ministerio de Educación
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.

**Elaborado por:**

**Aprobado por:**

**Fecha:**



## MANUAL DE FUNCIONES

DIRECTOR UNIDAD EDUCATIVA

Nivel : Operativo

Código: OP-DUE-004

- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

### OTRAS ACTIVIDADES

- Gestionar la relación con la comunidad y el entorno
- Elabora y presenta el plan de actividades
- Elabora anualmente el presupuesto de su área.
- Actividades inherentes a su cargo determinadas por gerencia.

### DELEGACIONES:

En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por la persona que designe gerencia.

Delegaciones específicas se realizarán a través de memorándum.

Elaborado por:

Aprobado por:

Fecha:

Elaborado por: la Autora



## MANUAL DE FUNCIONES

### RESPONSABLE CENTROS INFANTILES

Nivel : Operativo

Código: OP-RCI-001

- **DEPENDENCIA: CENTROS INFANTILES**

- **OBJETIVO GENERAL DE LA POSICIÓN:**

Su prioridad es la dirección, administración, supervisión y coordinación de la educación desplegada desde los centros infantiles, su función es liderar un servicio educativo con calidad y calidez al servicio de los niños, administración eficiente de los ingresos y egresos con responsabilidad, honradez en coordinación con gerencia.

- **REQUERIMIENTOS DE LA POSICIÓN**

Licenciado en educación  
o afines.

- **EXPERIENCIA**

Dos años en áreas similares

- **JEFE INMEDIATO**

Gerente general

- **SUPERVISA A:**

Personal administrativo y docente de los centros infantiles y coordina con los padres de familia.

**Elaborado por:**

**Aprobado por:**

**Fecha:**



## MANUAL DE FUNCIONES

### RESPONSABLE CENTROS INFANTILES

Nivel : Operativo

Código: OP-RCI-002

- **HABILIDADES Y DESTREZAS**

Dinámico, proactivo, excelentes relaciones humanas

Orientación al servicio, compromiso ético social

Orientación a la calidad

Liderazgo y responsabilidad

- **DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

- Organiza, programa, coordina, controla y evalúa la gestión y los recursos asignados para el desarrollo de los centros infantiles.
- Brindar atención integral a niños con edad lactante y materna infantil.
- Oferta educación integral a niños con edad relacionada al periodo pre-kínder
- Programar una atención con una dieta balanceada a los niños que asisten al centro infantil
- Mantener una constante comunicación horizontal y vertical, formal e informal para armonizar actividades dentro de los centros infantiles
- Detectar necesidades de capacitación y participar en el diseño y ejecución de actividades educativas, de capacitación
- Gestionar el clima organizacional y la convivencia
- Administrar los recursos físicos y financieros de los establecimientos en forma eficiente en coordinación con gerencia.

Elaborado por:

Aprobado por:

Fecha:



## MANUAL DE FUNCIONES

### RESPONSABLE CENTROS INFANTILES

Nivel : Operativo

Código: OP-RCI-003

- Gestionar el talento humano
- Monitorear y evaluar las metas y objetivos del establecimiento

#### OTRAS ACTIVIDADES

- Gestionar la relación con la comunidad y el entorno
- Elabora y presenta el plan de actividades
- Elabora anualmente el presupuesto de su área.
- Actividades inherentes a su cargo determinadas por gerencia.

#### DELEGACIONES:

En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por la persona que designe gerencia.

Delegaciones específicas se realizarán a través de memorándum.

Elaborado por:

Aprobado por:

Fecha:

Elaborado por: la Autora



## MANUAL DE FUNCIONES

### COORDINADOR DE COMISARIATOS

Nivel : Operativo

Código: OP-CC-001

- **DEPENDENCIA: COMISARIATOS**
- **OBJETIVO GENERAL DE LA POSICIÓN:**  
Dirección, administración, supervisión y coordinación de los comisariatos para ofertar productos de calidad y a bajo costo.
- **REQUERIMIENTOS DE LA POSICIÓN**  
Licenciado en administración de empresas o afines.
- **EXPERIENCIA**  
Dos años en áreas similares
- **JEFE INMEDIATO**  
Gerente general
- **SUPERVISA A:**  
Personal que labora en los comisariatos, cajeros, bodegueros, perchadores, impulsadoras.

Elaborado por:

Aprobado por:

Fecha:



## MANUAL DE FUNCIONES

### COORDINADOR DE COMISARIATOS

Nivel : Operativo

Código: OP-CC-002

- **HABILIDADES Y DESTREZAS**

Dinámico, proactivo, excelentes relaciones humanas

Orientación al servicio

Liderazgo y responsabilidad

Habilidad para negociar.

- **DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

- Organiza, programa, coordina controla y evalúa la gestión y los recursos asignados a los comisariatos municipales
- Establece medidas para evitar pérdidas del inventario para la venta
- Oferta productos de primera necesidad a precios populares
- Oferta productos de calidad, medida justa y precios razonables
- Gestiona devoluciones de productos en mal estados o por caducar.
- Programa adquisiciones de productos conforme a la demanda establecida por la ciudadanía
- Presenta informes mensuales sobre su gestión.
- Adopta medidas para garantizar una atención con calidad y calidez y controlar el inventario para la venta.
- Mantiene una organización y distribución de los productos en forma técnica para garantizar un mejor servicio y mayor comodidad.
- Mantener una adecuada comunicación para armonizar las actividades en los comisariatos.
- Detectar necesidades de capacitación y proponer a gerencia.

**Elaborado por:**

**Aprobado por:**

**Fecha:**



## MANUAL DE FUNCIONES

### COORDINADOR DE COMISARIATOS

Nivel : Operativo

Código: OP-CC-003

#### OTRAS ACTIVIDADES

- Gestionar la relación con la comunidad y el entorno
- Elabora y presenta el plan de actividades
- Elabora anualmente el presupuesto de su área.
- Actividades inherentes a su cargo determinadas por gerencia.

#### DELEGACIONES:

En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por la persona que designe Gerencia.

Delegaciones específicas se realizarán a través de memorándum.

Elaborado por:

Aprobado por:

Fecha:

Elaborado por: la Autora



## MANUAL DE FUNCIONES

### COORDINADOR DE FARMACIAS

Nivel : Operativo

Código: OP-CF-001

- **DEPENDENCIA: FARMACIAS**
- **OBJETIVO GENERAL DE LA POSICIÓN:**  
Dirección, administración, supervisión y coordinación de las farmacias para ofertas productos de calidad y a bajo costo.
- **REQUERIMIENTOS DE LA POSICIÓN**  
Licenciado en administración de empresas o afines.
- **EXPERIENCIA**  
Dos años en áreas similares
- **JEFE INMEDIATO**  
Gerente general
- **SUPERVISA A:**  
Personal que labora en las farmacias, cajeros, bodegueros, perchadores, impulsadoras.

Elaborado por:

Aprobado por:

Fecha:



## MANUAL DE FUNCIONES

### COORDINADOR DE FARMACIAS

Nivel : Operativo

Código: OP-CF-002

- **HABILIDADES Y DESTREZAS**

Dinámico, proactivo, excelentes relaciones humanas

Orientación al servicio

Liderazgo y responsabilidad

Habilidad para negociar.

- **DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

- Establece medidas para evitar pérdidas del inventario para la venta
- Oferta a la ciudadanía del norte de país medicinas e insumos médicos a precios populares.
- Cumple con la normativa emitida por los órganos de control de salud.
- Programa adquisiciones de medicinas e insumos médicos de acuerdo a los niveles de demanda
- Garantiza una atención con calidad y calidez
- Mantiene organizada técnicamente toda la mercadería disponible para la venta para garantiza su estado y conservación.
- Presenta informes mensuales sobre su gestión.
- Adopta medidas para contar con diversidad de productos de acuerdo al nivel de demanda.
- Mantiene una organización y distribución de los productos en forma técnica para garantizar una mejor servicio y mayor comodidad a los usuarios

Elaborado por:

Aprobado por:

Fecha:



## MANUAL DE FUNCIONES

### COORDINADOR DE FARMACIAS

Nivel : Operativo

Código: OP-CF-003

- Mantener una adecuada comunicación para armonizar las actividades en las farmacias.
- Detectar necesidades de capacitación y proponer a gerencia.

#### OTRAS ACTIVIDADES

- Gestionar la relación con la comunidad y el entorno
- Elabora y presenta el plan de actividades
- Elabora anualmente el presupuesto de su área.
- Actividades inherentes a su cargo determinadas por gerencia.

#### DELEGACIONES

En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por la persona que designe gerencia.

Delegaciones específicas se realizarán a través de memorándum.

Elaborado por:

Aprobado por:

Fecha:

Elaborado por: la Autora

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>PROYECTOS ESPECIALES</b>	
	<b>Nivel : Operativo</b>	<b>Código: OP-PE-001</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>DEPENDENCIA: PROYECTOS ESPECIALES</b></li>   <li>• <b>OBJETIVO GENERAL DE LA POSICIÓN</b>  Direccionar su accionar a crear proyectos que vayan en beneficio de los sectores más vulnerables del cantón Ibarra, proyectos innovadores que mediante alianzas estratégicas permitan su autofinanciamiento.</li>   <li>• <b>REQUERIMIENTOS DE LA POSICIÓN</b>  Licenciado en administración de empresas  Especialista en Proyectos o afines.</li>   <li>• <b>EXPERIENCIA</b>  Dos años en áreas similares</li>   <li>• <b>JEFE INMEDIATO</b>  Gerente general</li>   <li>• <b>SUPERVISA A:</b>  Personal que labora en la ejecución de estos proyectos.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha:</b>



## MANUAL DE FUNCIONES

### PROYECTOS ESPECIALES

Nivel : Operativo

Código: OP-PE-002

- **HABILIDADES Y DESTREZAS**

Dinámico, proactivo,  
Excelentes relaciones humanas  
Orientación al servicio  
Liderazgo y responsabilidad  
Habilidad para generar ideas, nuevos proyectos sociales.

- **DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

- Asesorar a gerencia sobre temas de mejoramiento y desarrollo institucional.
- Programar, coordinar y aplicar un modelo organizacional funcional y posicional del Patronato y sus áreas
- Proponer proyectos innovadores que coadyuven a mejorar la calidad de vida y el buen vivir
- Proponer proyectos que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de las personas con capacidades especiales y/o grupos vulnerables
- Coadyuvar a la formulación de alianzas estratégicas para conseguir recursos para el financiamiento de proyectos sociales.
- Proponer estrategias de mejoramiento continuo y líneas de acción a corto, mediano y largo plazo
- Proponer estrategias y nuevas líneas de acción

**Elaborado por:**

**Aprobado por:**

**Fecha:**



## MANUAL DE FUNCIONES

### PROYECTOS ESPECIALES

**Nivel : Operativo**

**Código: OP-PE-004**

- Participar, supervisar, dirigir y evaluar en la actualización de manuales y reglamentación interna
- Realizar las demás actividades que le sean encomendadas
- Participar en reuniones de trabajo en forma mensual

**Elaborado por:**

**Aprobado por:**

**Fecha:**

**Elaborado por:** la Autora.

### **5.7.5 Manual de procedimientos.**

El Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra, es una institución de servicio social y al no contar con asignaciones presupuestarias de fuente externa, es fundamental buscar los mecanismos que le permitan convertir de manera eficaz y eficiente los objetivos, planes y programas planteados en acciones y resultados concretos, encaminados a satisfacer las necesidades más apremiantes de los sectores vulnerables de Ibarra.

Con la presente propuesta se pretende mejorar la calidad de los servicios que se prestan a la población para contribuir a elevar sus niveles de vida, mediante el incremento de la eficiencia de los procedimientos, la reducción de los procedimientos innecesarios, reducir el manejo de documentación a lo estrictamente necesario y la participación activa de todos los trabajadores del Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra.

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

## Introducción

El presente Manual es una propuesta para ser aplicada en el Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra, con el fin que la institución cuente con un documento escrito que dé a conocer claramente qué debe hacer, cómo, cuándo y dónde debe hacerlo, conociendo además los recursos y requisitos necesarios para cumplir un determinado procedimiento.

La información contenida en este manual permite conocer con detalle las tareas, ubicación, responsable de cada labor y los puestos responsables de su ejecución, contiene las bases para un análisis integral de los procedimientos y coadyuvar al logro de una mejora de los procedimientos.

La importancia del presente manual radica en que permite estandarizar procedimientos dentro del Patronato Municipal, evitando pérdidas de tiempo, duplicidad de funciones, convirtiéndose en una guía orientadora en la consecución de un resultado eficaz y eficiente.

## **Objetivos**

El objetivo principal es mejorar la gestión del Patronato Municipal en base a la aplicación de procedimientos que garanticen efectividad en su servicio, para obtener mejores resultados que le permitan seguir cumpliendo su misión social.

Otros objetivos no menos importantes del presente manual para el buen desarrollo de la gestión administrativa son:

- Informar e involucrar a todo el personal que labora en la institución los objetivos, relaciones jerárquicas, responsabilidades y políticas institucionales
- Propiciar mejoras en los procedimientos vigentes en procura de una mayor eficiencia administrativa, facilitando la interacción de las distintas áreas de la empresa.
- Facilitar la inducción de los nuevos colaboradores de la institución, la capacitación del personal, evitando duplicidad de funciones y servir como un indicador más para evaluar la gestión.
- Permitir la integración de todos los colaboradores así como la funcionalidad integral del personal, con una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.
- Proporcionan una visión integral del Patronato Municipal y ser una guía del trabajo a ejecutar.

## **Filosofía empresarial**

### **Misión**

El presente Manual de Procedimientos, es un documento guía para los trabajadores, empleados y directivos del Patronato Municipal San Miguel de Ibarra, que pretende contribuir al mejoramiento de su gestión social, garantizando que los procedimientos definidos para la institución conduzcan al mejoramiento en la prestación de servicios que satisfagan realmente las necesidades y expectativas de sus clientes internos y externos.

### **Visión**

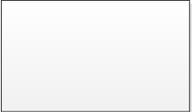
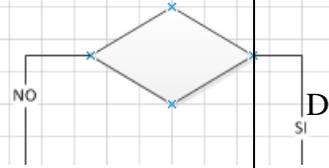
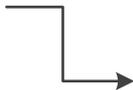
Lograr un mejoramiento continuó de los procedimientos aplicados, mediante la planificación, ejecución, evaluación y acción de todas y cada una sus etapas, y por ende en la prestación de los servicios que ofrece el Patronato Municipal San Miguel de Ibarra, y ser un referente en el campo social en el norte del país.

### **Simbología utilizada.**

Para una mejor comprensión de los procedimientos, seguido se presenta gráficamente la simbología mediante la Norma ANSI (Instituto Nacional de Normalización Estado Unidense).

Tabla 5

*Símbolos de la norma ANSI diagramación administrativa*

<b>SÍMBOLO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>	<b>¿Para qué se utiliza?</b>
	Inicio / Fin	Indica el inicio o el final de un diagrama de flujo.
	Operación / Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.
	Operación / Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento
	Decisión, o alternativa	Indica un punto dentro del flujo donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Conector	Representa una conexión o enlace.

*Fuente: Curso de análisis organizacional norma ANSI*

*Elaborado por: la autora*

## CONTENIDO

<b>Código</b>	<b>Gestión</b>	<b>Página</b>
PM-DA-001	Documentos y archivos	191
PM-SI-001	Cero papeles	194
PM-TH-003	Reclutamiento de personal	197
PM-TH-004	Evaluación del desempeño	200
PM-TH-005	Concesión de vacaciones	203
PM-TH-006	Plan de capacitación	206
PM-GE-007	Convenio de cooperación inter institucional	209
PM-FI-008	Nuevos proyectos	212
PM-GE-009	Reposición de caja chica	215
PM-TE-010	Arqueo de valores	218
PM-DF-011	Control de activos	221
PM-DF-012	Inventario físico de mercadería	224
PM-DF-013	Ingreso por ventas	227
PM-DF-014	Ingreso por abonos de cartera	230
PM-GE-015	Compra de mercadería para la venta	233
PM-DF-016	Pago a proveedores	236
PM-DF-017	Presupuesto	239
PM-DF-018	Proceso contable	242

Elaborado por: la autora

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código: PM-DA-001</b>
	<b>GESTIÓN Documentos y Archivos</b>	<b>Página: 1/3</b>
<b>Elaborado por:</b> La Autora	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha:</b> 22-12-2012

### 1.- Objetivo

Disponer de la documentación organizada, de tal forma que la información institucional esté disponible el momento que la administración lo requiera.

### 2.- Alcance

Aplica para todos los procesos de la entidad

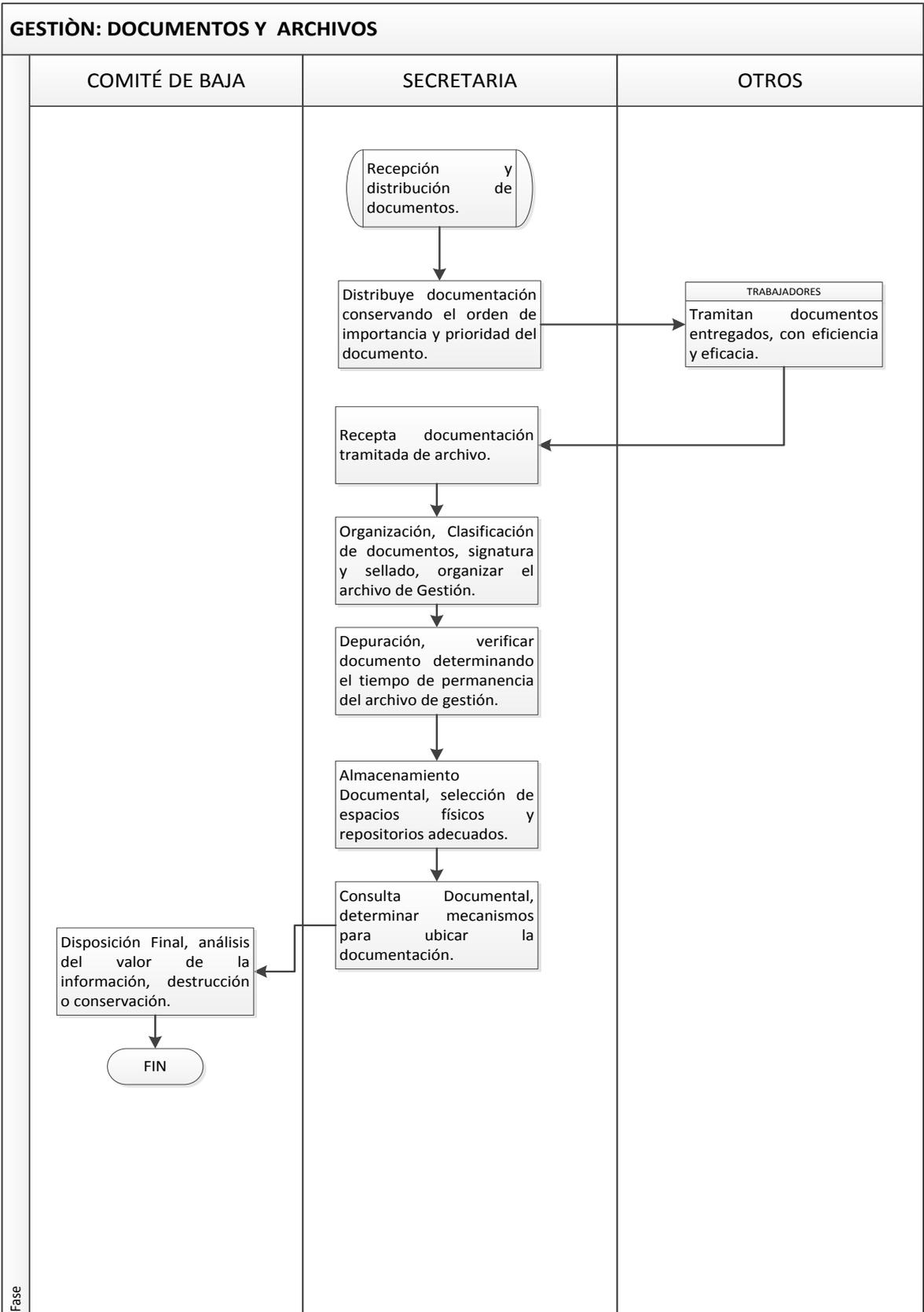
### 3.- Descripción

<b>o.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
	Recepción y distribución de documentos	Recibir la documentación, poner fe de recepción. Distribuir la documentación dentro de la dependencia, conservando el orden de importancia y prioridad del documento	Secretaria de cada área
		Tramitar documentos entregados.	Trabajadores
	Organización	Recibir la documentación	Secretaria de cada área
		Análisis de documentos tramitados Clasificación de documentos. Signatura y Sellado Organizar el archivo de gestión: Elaborar separadores para que sea fácil localizar los documentos Ordenar siguiendo el orden de fecha de recepción Organizar cada una de las unidades documentales expedientes o carpetas. Foliar las unidades documentales que conforman cada serie. Ubicar físicamente en orden Identificar alfanuméricamente cada uno de los archivos. Controlar documentos especiales.	

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Código: PM-DA-001</b>
	<b>GESTIÓN Documentos y Archivos</b>		<b>Página: 2/3</b>
<b>Elaborado por:</b> La Autora	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha:</b>	22-12-2012

o.	Actividades	Descripción	Responsable
	Depuración	Verificar documentos determinando el tiempo de permanencia del archivo de gestión. Realizar la depuración del archivo de gestión eliminando: Invitaciones, notas protocolarias, Documentos repetidos.	Secretaria de cada área
	Almacenamiento Documental	Selección de espacios físicos y repositorios adecuados Conservación documental	Secretaria de cada área
	Consulta Documental	Formulación de consulta Búsqueda y recuperación Respuesta a la consulta	Secretaria de cada área
	Disposición Final	Análisis del valor de la información Disposición Final: Conservación permanente Resolución de eliminación de documentos, con antigüedad mayor a seis años. Eliminación documental, entrega a empresa recicladora.	Comité de baja de documentos.

Elaborado por: la autora



Elaborado por: la autora

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Código: PM-SI-001</b>
	<b>GESTIÓN CERO PAPELES</b>		<b>Página: 1/3</b>
<b>Elaborado por:</b> La Autora	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha:</b>	22-12-2012

### 1.- Objetivo

Facilitar, promover al interior de la institución la comunicación a través de la tecnología de la información y comunicación, con la finalidad de reducir costos, disminuir el consumo de papelería, tintas, etc. contribuir al medio ambiente, mejorar la productividad y coadyuvar a una gestión eficiente y competitiva.

### 2.- Alcance

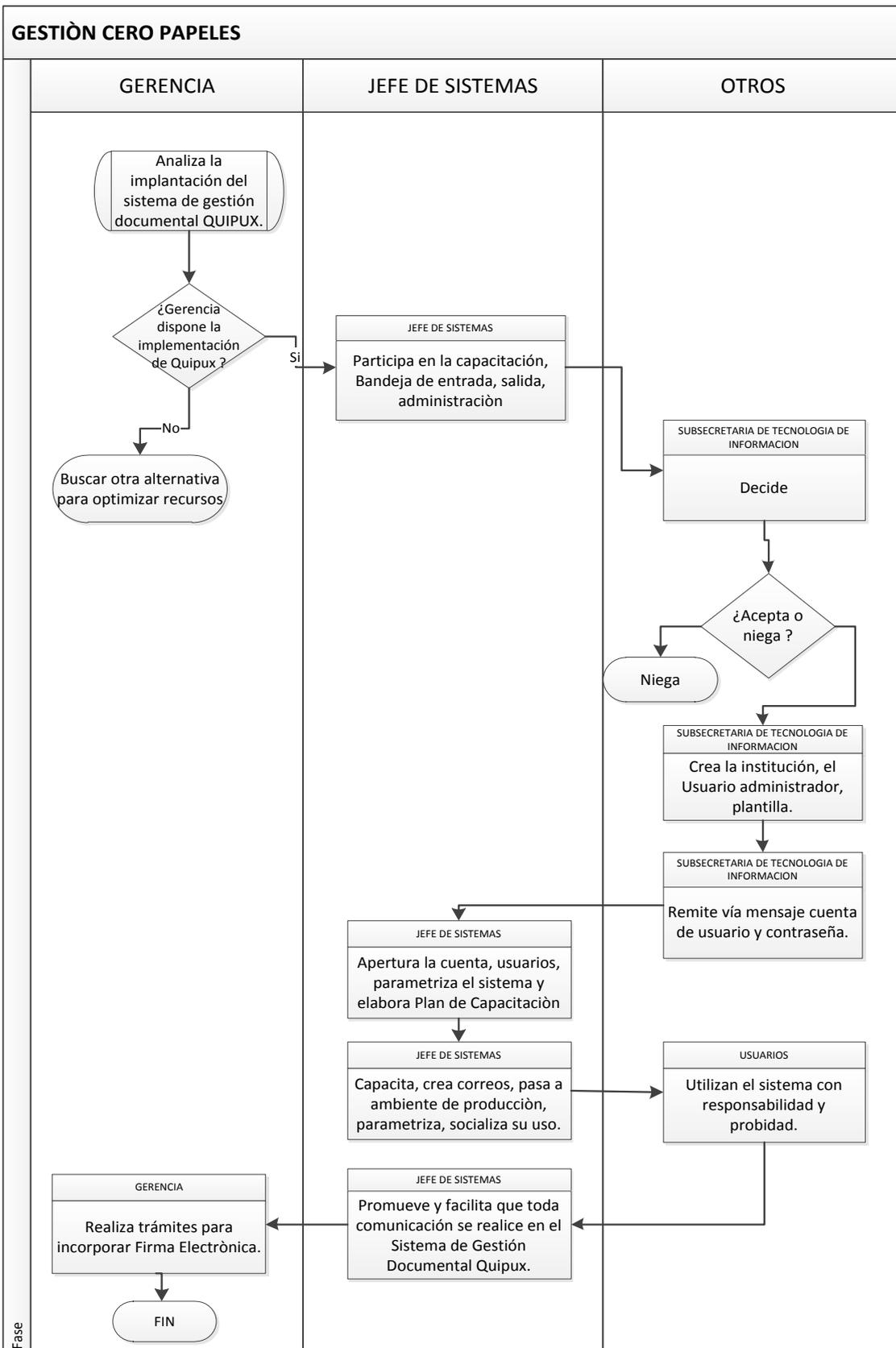
Aplica para todos los procesos de la entidad

### 3.- Descripción

<b>o.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
	Autorización para uso del Software	Remite la máxima autoridad de la Institución un oficio, dirigido al Subsecretario de Tecnologías de la Información, solicitando el uso del sistema, incluye los datos de la Institución y designa un administrador Institucional Quipux	Gerencia
	Capacitación	Participar obligatoriamente en los cursos del sistema QUIPUX bandeja de entrada, salida y administración.	Jefe de sistemas
	Decisión	Acepta o niega Si acepta: Crearé la institución, el usuario administrador y la plantilla de seguimiento en ambiente capacitación	Subsecretaria de tecnología de información
	Inicialización de la cuenta	Remite al administrador del sistema Quipux mediante mensaje electrónico la cuenta de usuario y contraseña.	Subsecretaria de tecnología de información

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Código: PM-SI-002</b>
	<b>GESTIÓN CERO PAPELES</b>		<b>Página: 2/3</b>
<b>Elaborado por:</b> La Autora		<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha:</b> 22-12-2012
<b>o.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
	Capacitación	Apertura el sistema con la cuenta de usuario y contraseña suministrados. Parametrizar el Sistema de gestión documental Quipux en ambiente de capacitación. Elabora cronograma de capacitaciones (doce días) y ejecución del mismo.	Jefe de sistemas
<b>6</b>	Crear ambiente de producción.	Crear cuenta de correo electrónico institucional que servirá de soporte para los requerimientos de usuarios internos. Una vez realizada la parametrización, la capacitación solicitar el paso al ambiente de producción. Revisar la parametrización, para posteriormente aprobar el paso a producción.	Jefe de sistemas
	Socialización del uso	Dar a conocer a los usuarios internos el correo electrónico de soporte. En caso de existir inconvenientes reportar al correo electrónico <a href="mailto:soporte@informatica.gob.ec">soporte@informatica.gob.ec</a>	Jefe de sistemas
	Producción	Utilizar el sistema con responsabilidad y probidad.	Usuarios
	Evaluación	Desarrollar mecanismos que permitan, faciliten y promuevan que la comunicación se efectúen únicamente a través del sistema de gestión documental Quipux.	Jefe de sistemas
<b>0</b>	Control	Realizar los trámites para implementar firma electrónica	Gerencia

Elaborado por: la autora



Elaborado por: la Autora

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Código: PM-TH-003</b>
	<b>GESTIÓN RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</b>		<b>Página: 1/3</b>
<b>Elaborado por:</b> La Autora	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha:</b>	22-12-2012

### 1.- Objetivo

Contratar a personal talentoso, proactivo, que reúna las condiciones, requisitos y con los conocimientos que se requieren para un desempeño óptimo en el trabajo asignado.

### 2.- Alcance

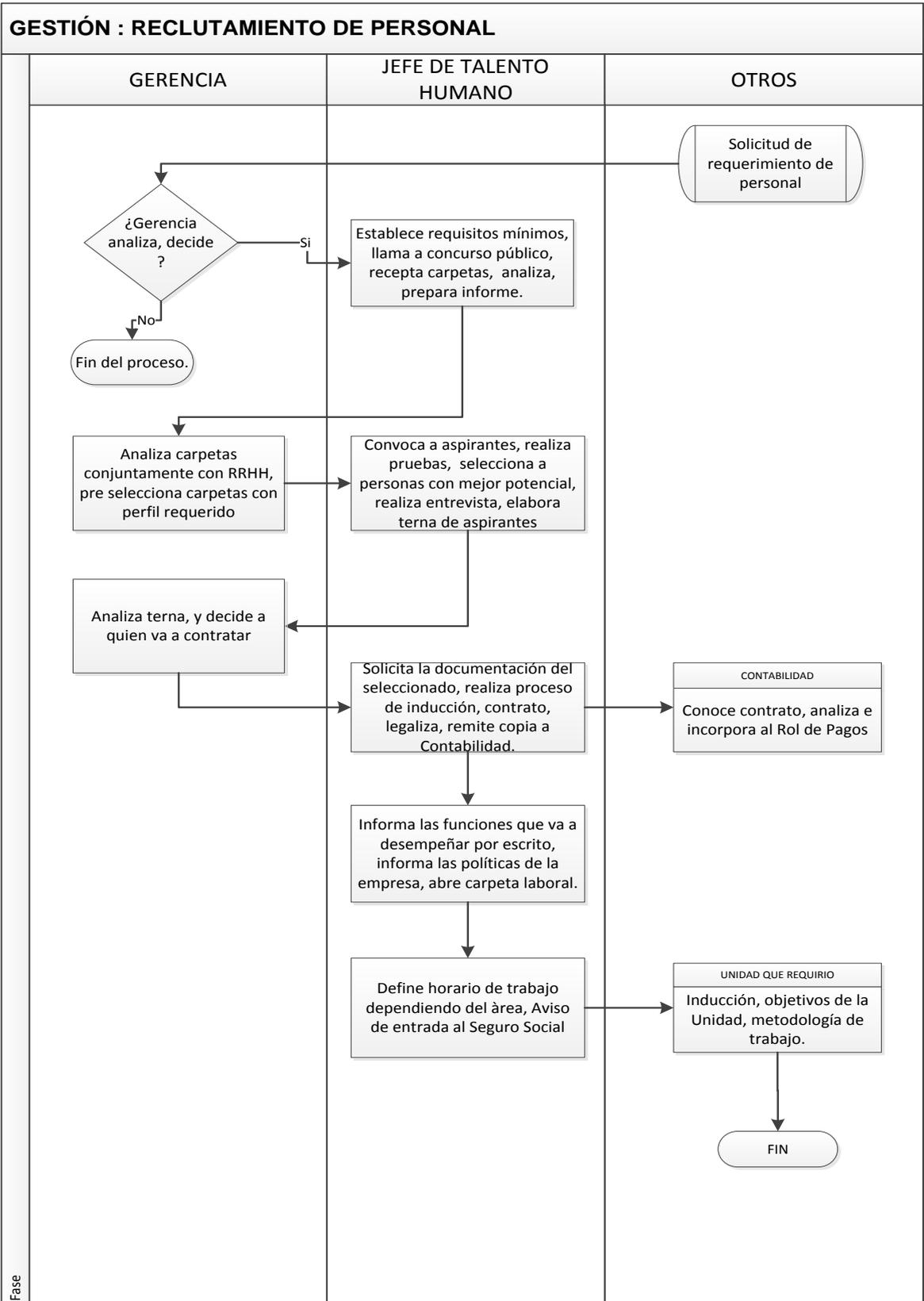
Aplica para todo los procesos de reclutamiento de personal.

### 3.- Descripción

<b>o.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
	Planeación	Planifica para dotar de personal adecuado y en el momento oportuno.	Jefe de talento humano
	Requisición	Solicitud de requerimiento de personal, por vacante o para ejecutar nuevas tareas, previo estudio de redistribución del trabajo, con el personal existente si no es posible, se incrementa personal.	Jefe departamental
	Aprobación	Recibe solicitud de requerimiento de personal, verifica, analiza las razones del por qué se requiere incremento de personal, existe presupuesto. Decisión si o no	Gerencia
		Si aprueba, envía solicitud de requerimiento de personal aprobada al jefe de talento humano.	Gerencia
	Medios de reclutamiento	Recibe requerimiento de personal, establece requisitos mínimos, realiza procedimiento para reclutamiento: Llamamiento a concurso público Recepción de carpetas Remite documentación a gerencia	Jefe de talento humano

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Código: PM-TH-003</b>
	<b>GESTIÓN RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</b>		<b>Página: 2/3</b>
<b>Elaborado por:</b> La Autora		<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha:</b> 22-12-2012
<b>o.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
	Preselección	Conjuntamente con talento humano revisa y analiza la documentación de los aspirantes Pre selecciona las carpetas con el perfil requerido.	Gerencia
	Clasificación de candidatos	Llamada por teléfono a los aspirantes pre seleccionados Realiza pruebas a los aspirantes Revisa pruebas Selecciona a las personas con mejor potencial para ocupar el cargo Define postulantes Llama por teléfono a los aspirantes seleccionados Entrevista a aspirantes Elabora terna con aspirantes seleccionados, con las calificaciones obtenidas, remite a gerencia	Jefe de talento humano
	Decisión Final	Analiza las carpetas de los aspirantes y designa a quien se va a contratar y notifica a talento humano.	Gerencia
	Contratación, inducción	Solicita la documentación al aspirante Realiza proceso de inducción al contratado, informa políticas a aplicar. Realiza contrato, legaliza, remite a contabilidad copia Informa por escrito las funciones a desempeñar de acuerdo al manual de funciones. Notifica al jefe de área la contratación efectuada, presenta e incorpora al trabajador contratado. Abre carpeta de vida laboral.	Jefe de talento humano

Elaborado por: la autora



Fase

. Elaborado por: la autora

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código: PM-TH-004</b>
	<b>GESTIÓN EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>Página: 1/3</b>
<b>Elaborado por:</b> La Autora	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha:</b> 22-12-2012

### 1.- Objetivo

Evaluar el rendimiento laboral de los trabajadores en el desempeño de sus funciones, de tal manera que permita aprovechar sus potencialidades y elaborar planes de capacitación de ser el caso.

### 2.- Alcance

Aplica para todo el personal.

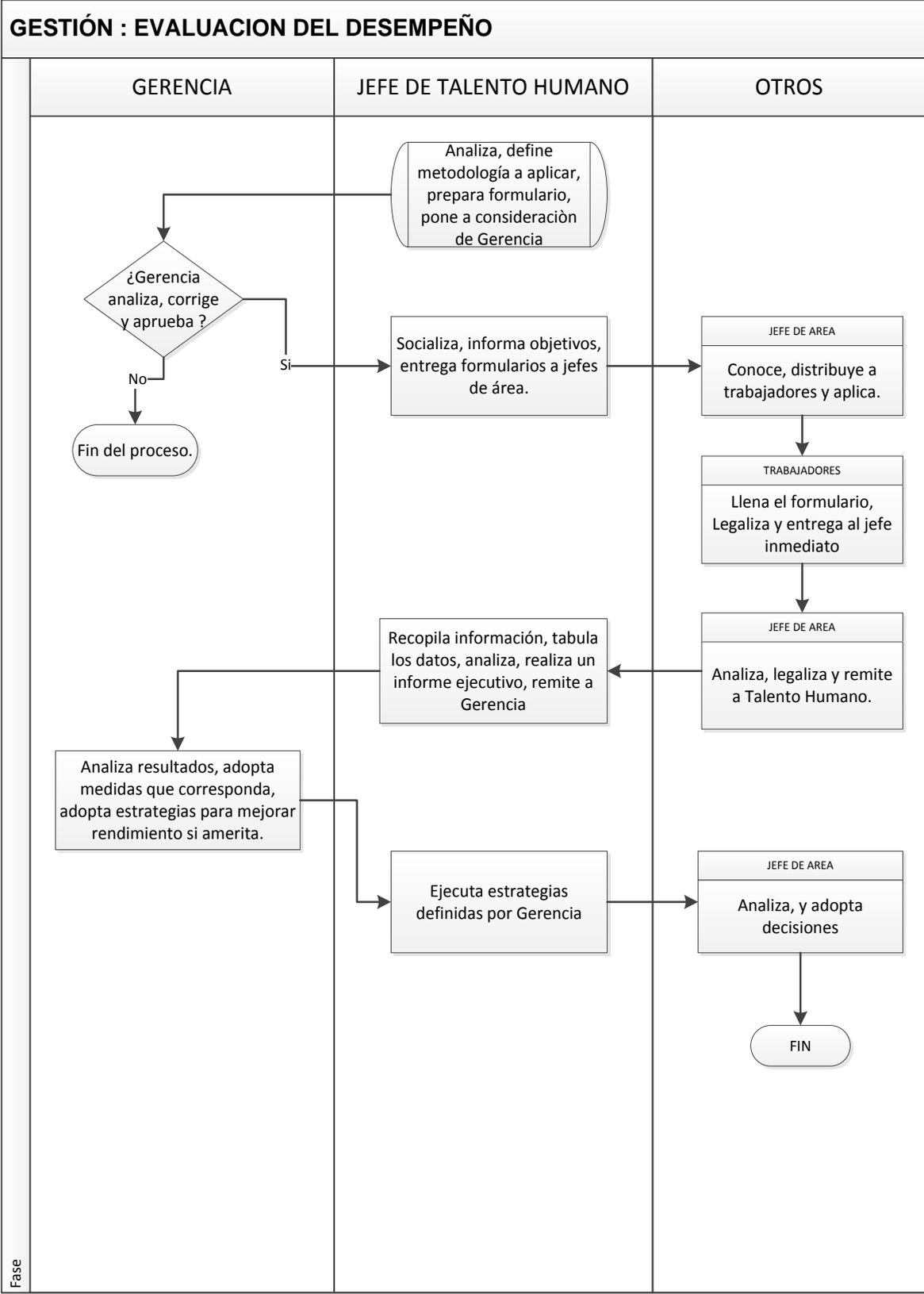
### 3.- Descripción

o.	Actividades	Descripción	Responsable
1	Planificación.	Planifica, define metodología a aplicar en evaluación al desempeño del personal Preparación del Formulario de evaluación. Pone a consideración de gerencia	Jefe de talento humano
	Evaluación	Analiza, corrige y aprueba si considera pertinente conforma una comisión, remite a talento humano	Gerencia
	Socialización	Socializa objetivos, parámetros de la evaluación Entrega los formularios al jefe de área	Jefe de talento humano
	Ejecución	Conoce, distribuye a personal a su cargo	Jefe de área
		Llena el formulario sin tachones ni enmendaduras Legaliza y entrega al jefe inmediato	Trabajador
		Realiza evaluación de los objetivos alcanzados y desempeño de cada trabajador. Análisis y calificación sobre el desempeño, añade comentarios si amerita	Jefe de área

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Código: PM-TH-004</b>
	<b>GESTIÓN EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>		<b>Página: 2/3</b>
<b>Elaborado por:</b> La Autora	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha:</b> 22-12-2012	

<b>o.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
	Control	Revisión de calificación entre el trabajador y el jefe inmediato Remite formulario legalizado a talento humano	Jefe de área
	Consolidación y análisis	Recopila información, tabula los datos Realiza un informe ejecutivo, legaliza Remite a gerencia los resultados de la evaluación	Jefe de talento humano
	Analiza y define estrategias de mejora	Realiza el análisis correspondiente y adopta medidas según corresponda En base a resultados adopta estrategias para mejorar los niveles de rendimiento o para incentivar por los resultados obtenidos.	Gerencia
	Ejecución	Ejecuta estrategias definidas por gerencia.	Jefe de talento humano
<b>0</b>	Control	Jefe de área analiza y adopta decisiones.	Jefe de área

Elaborado por: la autora



Fase

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código: PM-TH-005</b>
	<b>GESTIÓN CONCESIÓN DE VACACIONES</b>	<b>Página: 1/3</b>
<b>Elaborado por:</b> La Autora	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha:</b> 22-12-2012

### 1.- Objetivo

El objeto del presente procedimiento es definir las acciones a realizar por los trabajadores, para solicitar los periodos de disfrute de vacaciones, así como las funciones requeridas de planificación, administración y control de las mismas.

### 2.- Alcance

Este procedimiento es aplicable a todos los trabajadores del Patronato Municipal San Miguel de Ibarra.

### 3.- Descripción

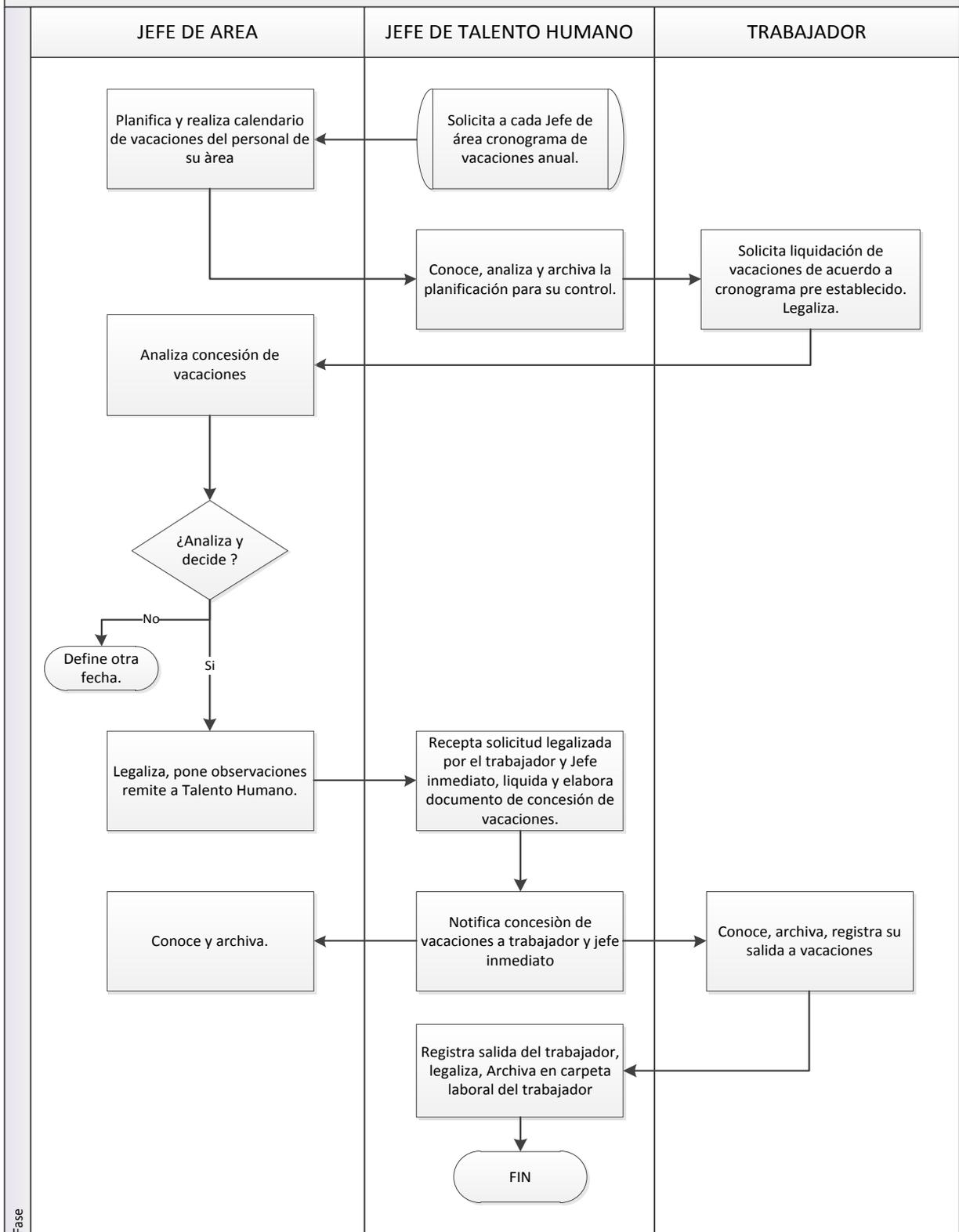
<b>o.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
	Planificación	Solicita a cada jefe de área el cronograma de vacaciones para el periodo próximo.	Jefe de talento humano
		Planifica y realiza calendario de vacaciones para el año, tratando de causar el menor impacto al normal desenvolvimiento de la gestión dentro de su área Remite por escrito a talento humano.	Jefe de área
		Conoce, analiza y archiva la planificación para su control y la resolución de posibles conflictos futuros de disfrute.	Talento humano
	Concesión	Solicita la concesión de sus vacaciones de acuerdo al cronograma.	Trabajador

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Código: PM-TH-005</b>
	<b>GESTIÓN CONCESIÓN DE VACACIONES</b>		<b>Página: 2/3</b>
<b>Elaborado por:</b> La Autora	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha:</b> 22-12-2012	

<b>o.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
	Autorización	Autoriza las vacaciones legaliza y remite a talento humano	Jefe de área
	Liquidación de vacaciones	<p>Recepta solicitud de vacaciones legalizada por el trabajador y el jefe inmediato.</p> <p>Procede a la liquidación de vacaciones.</p> <p>Llena el formulario de concesión de vacaciones y legaliza con el trabajador. Notifica al jefe inmediato periodo de vacaciones concedido.</p>	Talento humano
	Notificación	Remite al empleado la copia con la autorización de sus vacaciones solicitadas. Archiva copia de acción de vacaciones en carpeta laboral del trabajador	Talento humano
	Salida	Firma registro de salida de vacaciones.	Trabajador

Elaborado por: la autora

## GESTIÓN : CONCESION DE VACACIONES



Elaborado por: la autora

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Código: PM-TH-006</b>
	<b>GESTIÓN PLAN DE CAPACITACIÓN</b>		<b>Página: 1/3</b>
<b>Elaborado por:</b> La Autora	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha:</b> 22-12-2012	

### 1.- Objetivo

El Plan de Capacitación tiene como objetivos describir, promover, asegurar y brindar una capacitación planeada y diseñada con criterios de calidad vinculada y comprometida con el mejoramiento continuo del:

- Funcionamiento de las áreas comerciales y de servicios del Patronato Municipal.
- Desempeño del personal en el logro de sus objetivos de gestión.
- La entrega de bienes y servicios con calidad y calidez al ciudadano.

### 2.- Alcance

Este procedimiento es aplicable para todos los trabajadores del Patronato Municipal San Miguel de Ibarra.

### 3.- Descripción

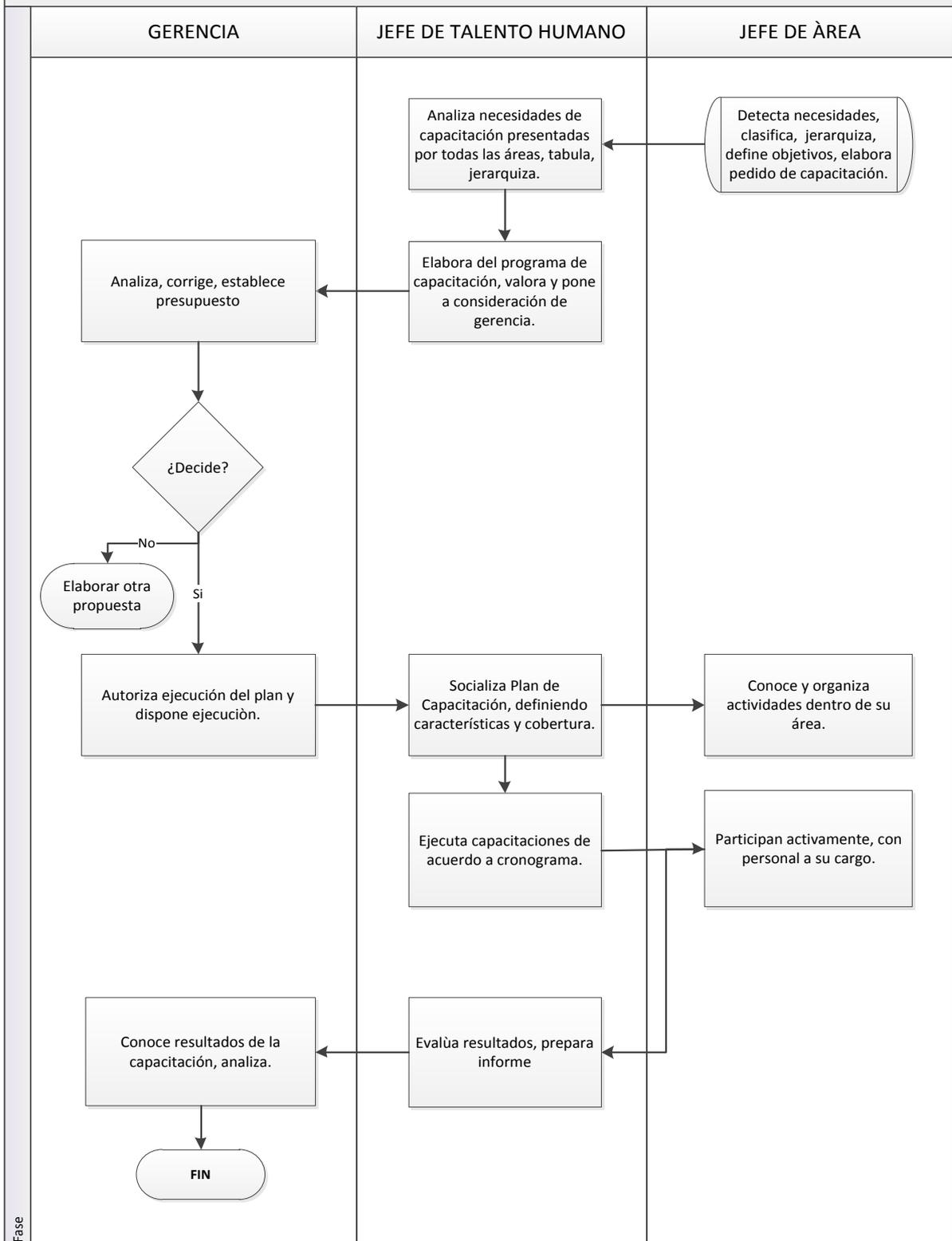
<b>o.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
		Detección de necesidades Clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación Definición de objetivos de la capacitación	Jefe de área
	Planificación	Analiza necesidades de capacitación de todas las áreas Clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación Definición de objetivos de la capacitación Elaboración del programa de capacitación Pone a consideración de gerencia	Talento humano
	Autorización	Analiza, corrige, autoriza, dispone ejecución del plan de capacitación	Gerencia

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Código: PM-TH-006</b>
	<b>GESTIÓN PLAN DE CAPACITACIÓN</b>		<b>Página: 2/3</b>
<b>Elaborado por:</b> La Autora	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha:</b> 22-12-2012	

<b>o.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
	Socialización	Socializa el plan de capacitación aprobado, explicando la cobertura, etapas y características del programa	Talento humano
	Ejecución	Ejecuta capacitaciones de acuerdo a programación y calendario preestablecido tratando de causar el menor impacto en las operaciones normales de la empresa	Talento humano
	Ejecución	Participan activamente de acuerdo a plan de capacitación.	Trabajadores
	Evaluación	Evaluación de resultados Elabora informe y remite a gerencia	Talento humano
	Control	Analiza los resultados de la capacitación. Archivo.	Gerencia

Elaborado por: la autora

## GESTIÓN : PLAN DE CAPACITACIÓN



Fase

Elaborado por: la autora

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código: PM-GE-007</b>
	<b>GESTIÓN CONVENIO DE COOPERACIÓN INTER INSTITUCIONAL</b>	<b>Página: 1/3</b>
<b>Elaborado por:</b> La Autora	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha:</b> 22-12-2012

### 1.- Objetivo

Fortalecer las relaciones entre las instituciones signatarias para el cumplimiento de sus objetivos institucionales, sean estas gubernamentales, nacionales, extranjeras, basándose en los principios de cooperación, reciprocidad, transparencia, dentro del ámbito de sus competencias orientadas a mejorar las condiciones de vida de sectores vulnerables.

### 2.- Alcance

Este procedimiento es aplicable para convenios inter institucionales.

### 3.- Descripción

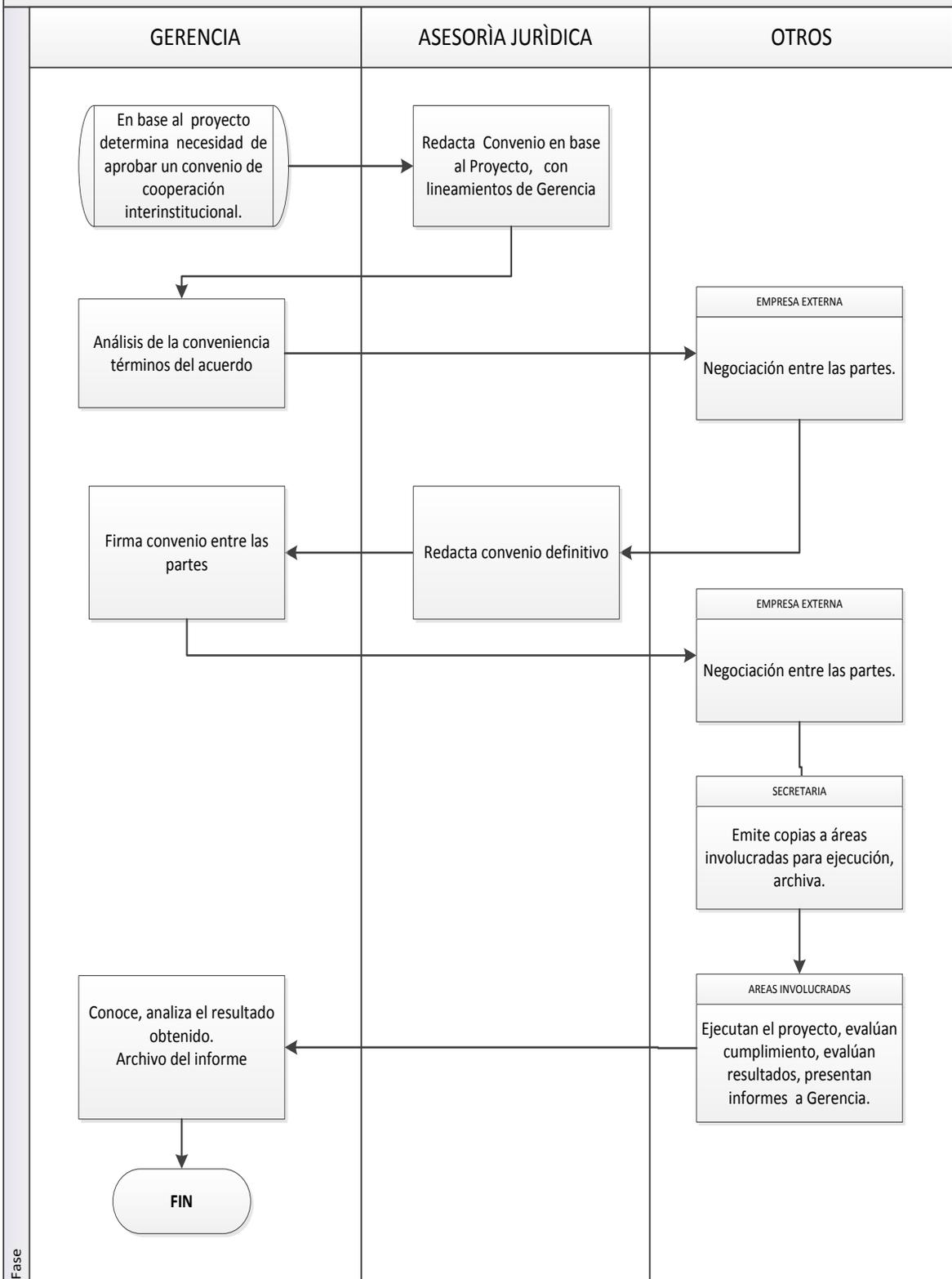
o.	Actividades	Descripción	Responsable
	Planificación	Elabora proyectos dentro del ámbito de competencia institucional y oportunidades del entorno.	Fortalecimiento institucional
		En base al proyecto, analiza y determina la necesidad o conveniencia de aprobar un convenio de colaboración o cooperación interinstitucional con una entidad externa. Gestiona y socializa.	Gerencia
	Elaboración proyecto	Se redacta el convenio en base al proyecto, 1° borrador de convenio, con lineamientos de gerencia.	Asesoría jurídica
	Negociación	Análisis del convenio entre las partes, análisis de la conveniencia, términos del acuerdo, negociación entre las partes	Gerencia y entidad externa

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código: PM-GE-007</b>
	<b>GESTIÓN CONVENIO DE COOPERACIÓN INTER INSTITUCIONAL</b>	<b>Página: 2/3</b>
<b>Elaborado por:</b> La Autora	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha:</b> 22-12-2012

<b>o.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
	Elaboración de convenio	Redacta convenio definitivo de acuerdo a lineamientos acordados entre las partes	Asesoría jurídica
	Firma convenio	Firma del convenio Sumilla convenio a unidad que corresponda	Gerencia
	Notificación	Se remite copia a unidades involucradas en ejecución del convenios, proyectos.	Secretaría
	Ejecución y evaluación	Ejecutan el proyecto Evalúan cumplimiento Evalúan resultados Presentan informes a gerencia	Unidades involucradas
	Evaluación	Conoce, analiza el resultado obtenido. Archivo del informe	Gerencia

Elaborado por: la autora

## GESTIÓN : CONVENIOS DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL



Elaborado por: la autora

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código: PM-FI-008</b>
	<b>GESTIÓN NUEVOS PROYECTOS</b>	<b>Página: 1/3</b>
<b>Elaborado por:</b> La Autora	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha:</b> 22-12-2012

### 1.- Objetivo

Lograr un crecimiento institucional para satisfacer las necesidades individuales y colectivas de la comunidad ibarreña, a través de una adecuada asignación de recursos, teniendo en cuenta la realidad social, cultural y política en la que el proyecto pretende desarrollarse.

La importancia de generar nuevos proyectos radica en el hecho de que en nuestra sociedad de consumo, día a día demanda nuevos productos y servicios para su bienestar y mejorar su forma de vida y es necesario hacerlo en forma eficiente, segura y rentable, asignando recursos económicos.

### 2.- Alcance

Este procedimiento es aplicable para nuevos emprendimientos.

### 3.- Descripción

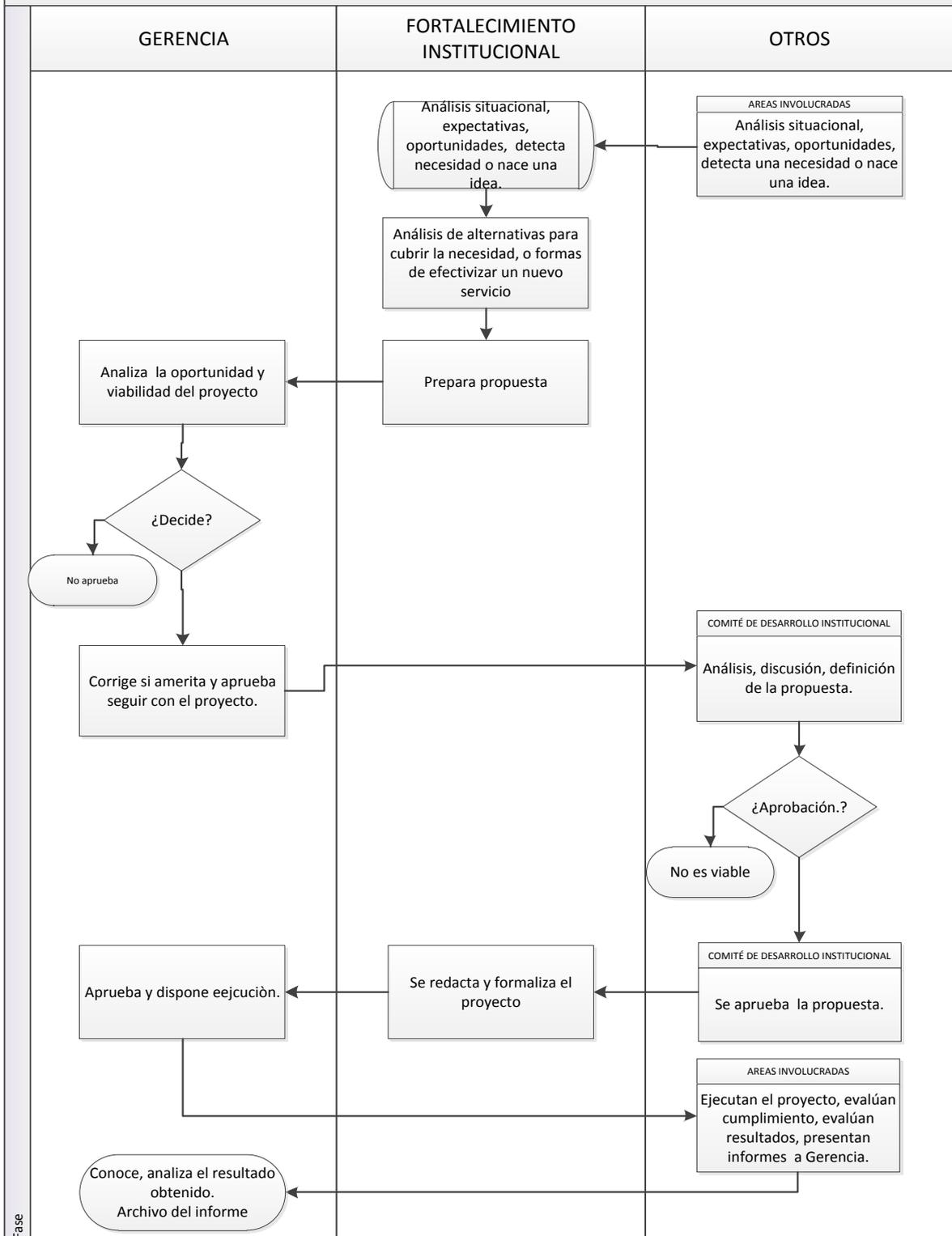
<b>o.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
	Planificación	En base a un análisis situacional, expectativas, oportunidades, detecta una necesidad o nace una idea que contribuye al mejoramiento institucional, prestación de nuevos servicios	Fortalecimiento institucional
	Análisis de alternativas	Análisis de alternativas para cubrir la necesidad, o formas de efectivizar un nuevo servicio.	Fortalecimiento institucional
	Propuesta	Se elabora la propuesta, estudio de mercado, estudio técnico del proyecto, estudio legal, financiero. Presenta a gerencia.	Fortalecimiento institucional

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código: PM-FI-008</b>
	<b>GESTIÓN NUEVOS PROYECTOS</b>	<b>Página: 2/3</b>
<b>Elaborado por:</b> La Autora	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha:</b> 22-12-2012

<b>o.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
	Análisis y evaluación	Analiza la oportunidad y viabilidad del proyecto, decide, corrige si amerita, decide seguir o no con el proceso.	Gerencia
	Análisis de la propuesta	Análisis y discusión de la propuesta, aprobación o rechazo de la propuesta.	Gerente y/o Comité de desarrollo institucional
	Proyecto definitivo	Se redacta y formaliza el proyecto en un documento escrito y legalizado. Socialización con el área involucrada.	Fortalecimiento institucional
	Ejecución y evaluación	Ejecución del proyecto Evalúan cumplimiento Evalúan resultados Presentan informes a gerencia	Área involucrada
	Evaluación	Conoce, analiza el resultado obtenido. Adopta medidas si amerita	Gerente y/o comité de desarrollo institucional

Elaborado por: la autora

## GESTIÓN: NUEVOS PROYECTOS



Elaborado por: la autora

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código: PM-GE-009</b>
	<b>GESTIÓN REPOSICIÓN DE CAJA CHICA</b>	<b>Página: 1/3</b>
<b>Elaborado por:</b> La Autora	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha:</b> 22-12-2012

### 1.- Objetivo

El fondo de Caja chica, está destinado a cubrir gastos menores, no frecuentes y urgentes de la empresa, tiene como objetivo asegurar el correcto funcionamiento y administración del fondo de caja chica y establecer procedimientos claros en la asignación, utilización, reposición y rendición de este fondo.

### 2.- Alcance

Procedimiento aplicable para el pago de gastos urgentes y de menor cuantía.

### 3.- Descripción

o.	Actividades	Descripción	Responsable
	Pedido de pago	En base a la necesidad solicita autorización para comprar con fondos de caja chica	Área solicitante
	Autorización	Conoce y autoriza el gasto, de bienes o servicios de menor cuantía, urgentes de acuerdo al reglamento, de pago con fondos de caja chica.	Gerencia o delegado
	Coordina	Conoce y coordina con el área involucrada	Secretaría
	Adquisición	Realiza la adquisición, solicita factura e informa inmediatamente que se ha efectuado el gasto, justifica destino.	Área solicitante
	Control Previo	Realiza control previo al pago, documentos que soportan el gasto. Identifica si existen inconsistencias	Secretaría
	Pago	Realiza la retención en la fuente Llena el formulario de Caja Chica Legaliza el formulario de pago Procede al pago	Secretaría



**MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS**

**Código:  
PM-GE-009**

**GESTIÓN REPOSICIÓN DE CAJA  
CHICA**

**Página: 2/3**

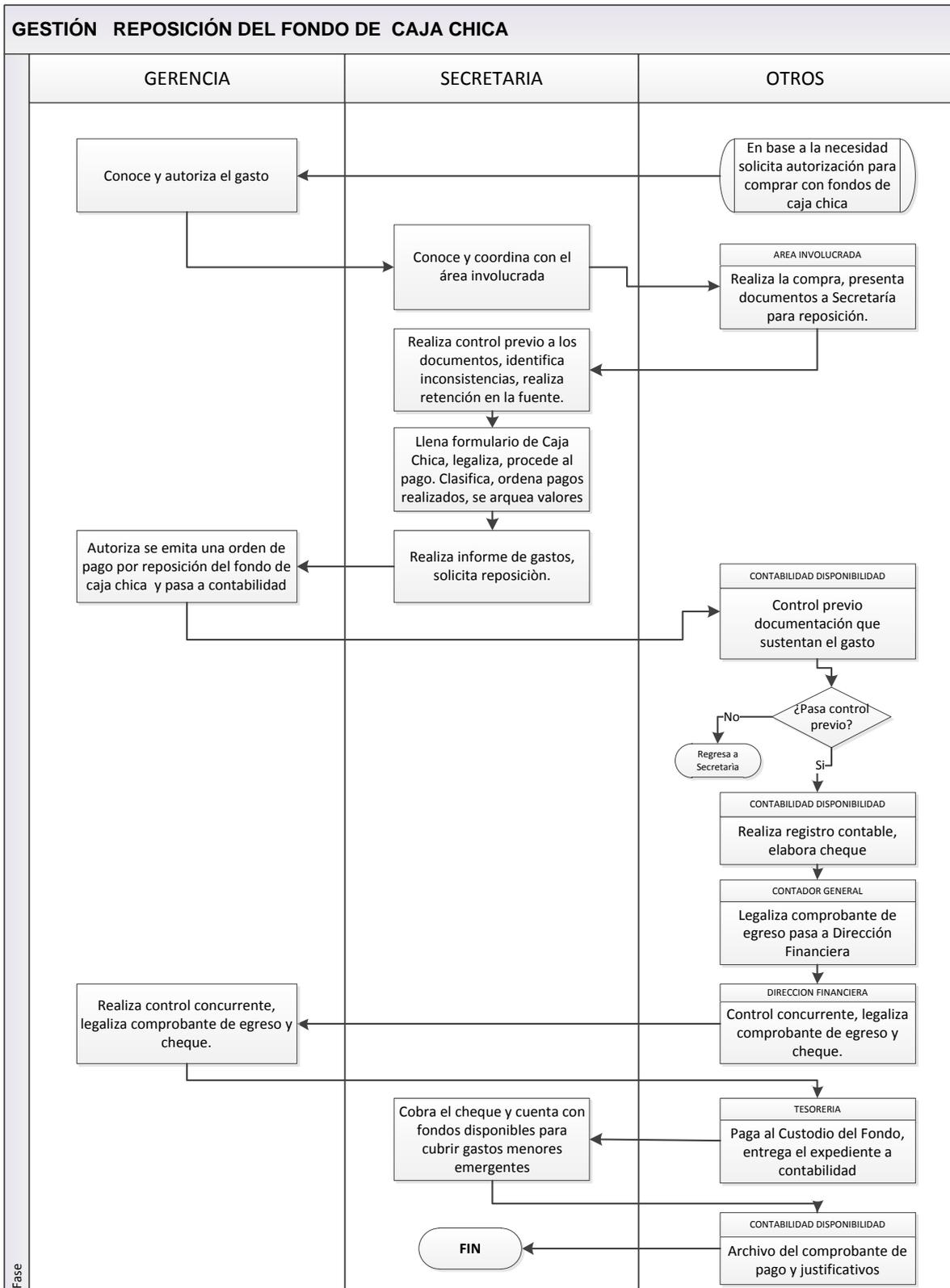
**Elaborado por:**  
La Autora

**Aprobado por:**

**Fecha:** 22-12-2012

<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
	Reposición del fondo de caja chica	Clasifica, ordena los pagos realizados Practica arqueo para efectos de control personal Inicia el trámite de reembolso Realiza informe de gastos efectuados según justificativos Solicita reposición del fondo cuando este gastado el 70%.	Secretaría
	Autorización de reposición	Autoriza se emita una orden de pago por reposición del fondo de caja chica y pasa a contabilidad	Gerencia
	Registro contable	Realiza control previo del informe y justificativos de los gastos efectuados Decisión: Pasa el control: si o no Realiza registro contable Emite comprobante de egreso Emite cheque para reposición.	Contabilidad "Disponibilidad"
<b>0</b>	Legalización	Legaliza comprobante de egreso y pasa a dirección financiera para legalización.	Contador general
<b>1</b>		Realiza control concurrente Legaliza el comprobante de egreso y el cheque, pasa a gerencia	Dirección financiera
<b>2</b>	Legalización cheque	Análisis, legalización del comprobante de egreso y cheque pasa a tesorería	Gerencia
<b>3</b>	Pago	Procede al pago al custodio del fondo Entrega el comprobante de pago a contabilidad	Tesorería
<b>4</b>	Cobro	Cobra el cheque con fondo disponible paga gastos menores emergentes.	Secretaría
<b>5</b>	Archivo	Realiza archivo del comprobante de pago y justificativos.	Contabilidad "Proveedores"

Elaborado por: la autora



Fase

Elaborado por: la autora

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Código: PM-TE-010</b>
	<b>GESTIÓN ARQUEO DE VALORES</b>		<b>Página: 1/3</b>
<b>Elaborado por:</b> La Autora	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha:</b> 22-12-2012	

### 1.- Objetivo

Establecer procedimientos de arqueo de valores en los puntos de recaudación, comisariatos, farmacias, Unidad Educativa, Centros Infantiles, Unidad Médica, custodio de caja chica, tesorería, con la finalidad de aplicar mecanismos de control.

### 2.- Alcance

Este procedimiento es aplicable para el control de valores.

### 3.- Descripción

No.	Actividades	Descripción	Responsable
	Panificación	Planifica el arqueo de valores, en forma discriminada y sorpresiva. Imprime formato de arqueo de valores Coordina con dirección financiera	Contabilidad y/ tesorería
	Coordinación	Autoriza día y la hora en la que se efectuará el arqueo.	Dirección financiera
	Coordinación	El cajero, tesorero o custodio deberán colaborar con el arqueo, facilitando todo lo solicitado por el arqueador	Tesorero, cajero, custodio de valores
	Verificación	Se inicia el arqueo solicitando la documentación y valores disponibles Realiza el conteo físico de los valores existentes, previo a la clasificación por grupo de acuerdo a denominación de los billetes y monedas, en presencia del arqueador Suma los valores disponibles en boucher de crédito y de tarjetas de crédito	Contabilidad, Tesorería



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**Código:  
PM-TE-010**

### GESTIÓN ARQUEO DE VALORES

**Página: 2/3**

**Elaborado por:**  
La Autora

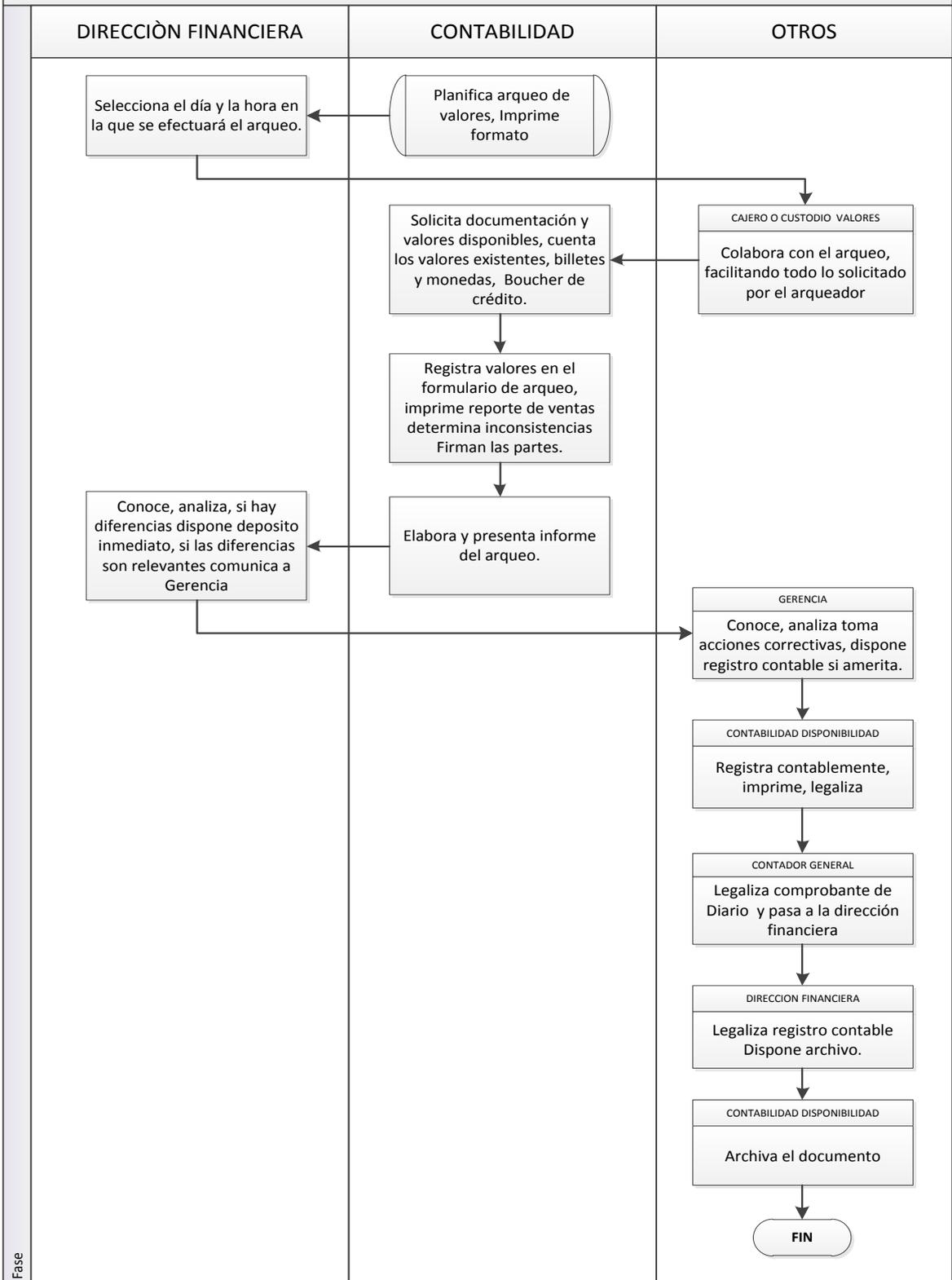
**Aprobado por:**

**Fecha:** 22-12-2012

No.	Actividades	Descripción	Responsable
	Registro, legalización	Registran los valores en los campos correspondientes del formulario de arqueo Se imprime reporte de ventas, registro de valores en el formato del arqueo Identifica si existen inconsistencias Firman el acta de arqueo las dos partes aceptando los valores arqueados. Se deja constancia que se han recontado la totalidad de los valores existentes en caja, y que los mismos han quedado en custodia del arqueado en su totalidad y en idéntico estado al que fueron presentados para su verificación.	Contabilidad, tesorería
	Presenta informe	Elabora un informe a dirección financiera, con los hallazgos, observaciones encontradas durante el proceso del arqueo, así como recomendaciones si hubiera.	Contabilidad, tesorería
	Control	Conoce, analiza, si existe explicación comprobada del faltante, comunica al empleado que debe hacer la reposición en un máximo de 48 horas depositar en tesorería; si es sobrante también. Si no existe explicación comprobada, comunica a gerencia	Dirección financiera
	Control	Conoce, analiza y adopta las acciones correctivas convenientes. Dispone registro contable si amerita	Gerencia
<b>0</b>	Registro	Registra contablemente, imprime, legaliza	Contabilidad disponibilidad
<b>1</b>	legalización	Legaliza comprobante de egreso y pasa a la dirección financiera	Contador general
<b>2</b>	legalización	Legaliza registro contable Dispone archivo	Dirección financiera
<b>3</b>	Archivo.	Archiva el comprobante de diario.	Contabilidad proveedores

Elaborado por: la autora

**GESTIÓN: ARQUEO DE VALORES**



Elaborado por: la autora

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Código: PM-DF-011</b>
	<b>GESTIÓN CONTROL DE ACTIVOS</b>		<b>Página: 1/3</b>
<b>Elaborado por:</b> La Autora	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha:</b> 22-12-2012	

### 1.- Objetivo

Contribuir al fortalecimiento del control, verificar la existencia física de bienes de larga duración y sujetos a control administrativo, cuantificar, codificar, registrar y valorizarlos.

### 2.- Alcance

Este procedimiento es aplicable para todos los bienes de larga duración y sujetos a control administrativo de propiedad del Patronato Municipal o que se haya recibido en comodato.

### 3.- Descripción

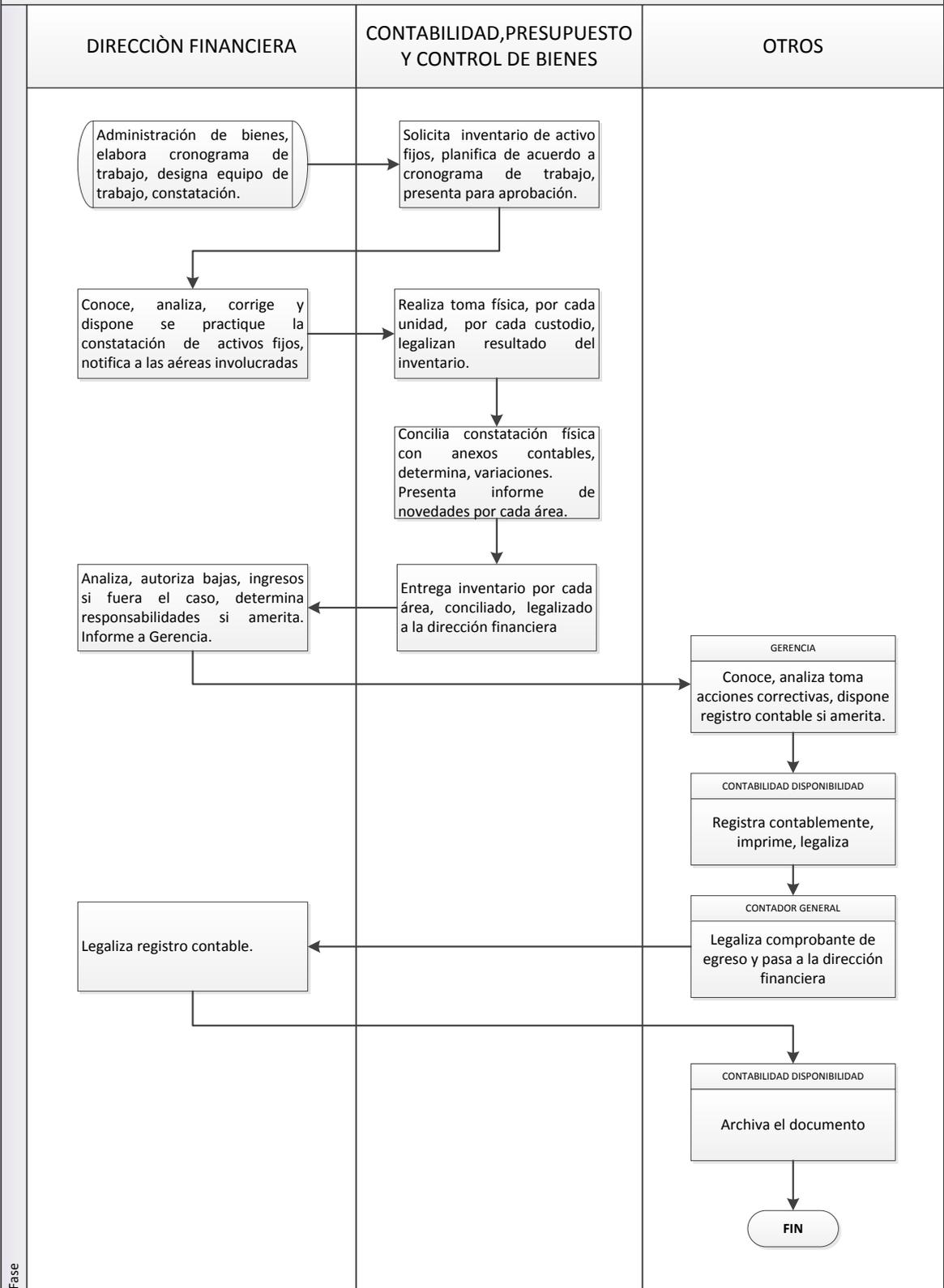
No.	Actividades	Descripción	Responsable
	Planificación	Planifica para una administración eficiente y eficaz de bienes de larga duración y sujetos a control de propiedad de la entidad Elabora cronograma de trabajo Designa equipo de trabajo	Dirección financiera
		Solicita el inventario de bienes de larga duración al contador general Realiza una planificación de acuerdo a cronograma de trabajo Presenta para aprobación de dirección financiera y el contador general	Contabilidad.- presupuesto y control de bienes
	Coordinación	Conoce, analiza, corrige y dispone se practique la toma física de activos de larga duración y sujetos a control. Notifica a las aéreas involucradas	Dirección financiera
	Levantamiento de datos	Inicial el trabajo de acuerdo al cronograma de trabajo, realiza el levantamiento de datos de acuerdo a ficha predeterminada	Contabilidad.- presupuesto y control de bienes

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Código: PM-DF-011</b>
	<b>GESTIÓN CONTROL DE ACTIVOS</b>		<b>Página: 2/3</b>
<b>Elaborado por:</b> La Autora	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha:</b> 22-12-2012	

<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
	Legalización de actas	Se realizan actas con detalle de bienes constatados y se asigna un custodio Legalizan resultado del inventario con los involucrados.	Contabilidad.- presupuesto y control de bienes
	Conciliación	Contrasta el inventario físico por cada unidad con los anexos contables. Determina variaciones Se entrega inventario por cada área, conciliado, firmado y sellado a la dirección financiera.	Contabilidad.- presupuesto y control de bienes
	Control	Analiza, autoriza bajas, ingresos si fuera el caso Determina responsabilidades si amerita Informa a gerencia sobre actividades desplegadas	Dirección financiera
	Reposición	Si se determina responsabilidades, el custodio del bien repone el bien, o su valor a precio actual.	Custodio del Bien
	Evaluación	Conoce, analiza, adopta medidas correctivas, dispone a contabilidad el registro contable si corresponde	Gerencia
<b>0</b>	Registro contable	Procede al registro contable, con los ajustes que corresponda según la conciliación. Legaliza registro contable	Contabilidad.- disponibilidad
<b>1</b>	Legalización	Legaliza comprobante de egreso y pasa a la dirección financiera	Contador general
<b>2</b>		Legaliza registro contable	Dirección financiera
<b>3</b>	Archivo	Archivo de la documentación.	Contabilidad proveedores

Elaborado por: la autora

**GESTIÓN: CONTROL DE ACTIVOS**



Fase

Elaborado por: la autora

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código: PM-DF-012</b>
	<b>GESTIÓN INVENTARIO FÍSICO DE MERCADERÍA</b>	<b>Página: 1/3</b>
<b>Elaborado por:</b> La Autora	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha:</b> 22-12-2012

### 1.- Objetivo

Verificar la existencia física de los bienes que conforman el inventario de mercadería disponible para la venta; cuantificar, registrar y contribuir al fortalecimiento del control interno.

### 2.- Alcance

Este procedimiento es aplicable para la toma física de los inventarios de mercaderías para la venta disponibles en comisariatos, farmacias, unidad médica.

### 3.- Descripción

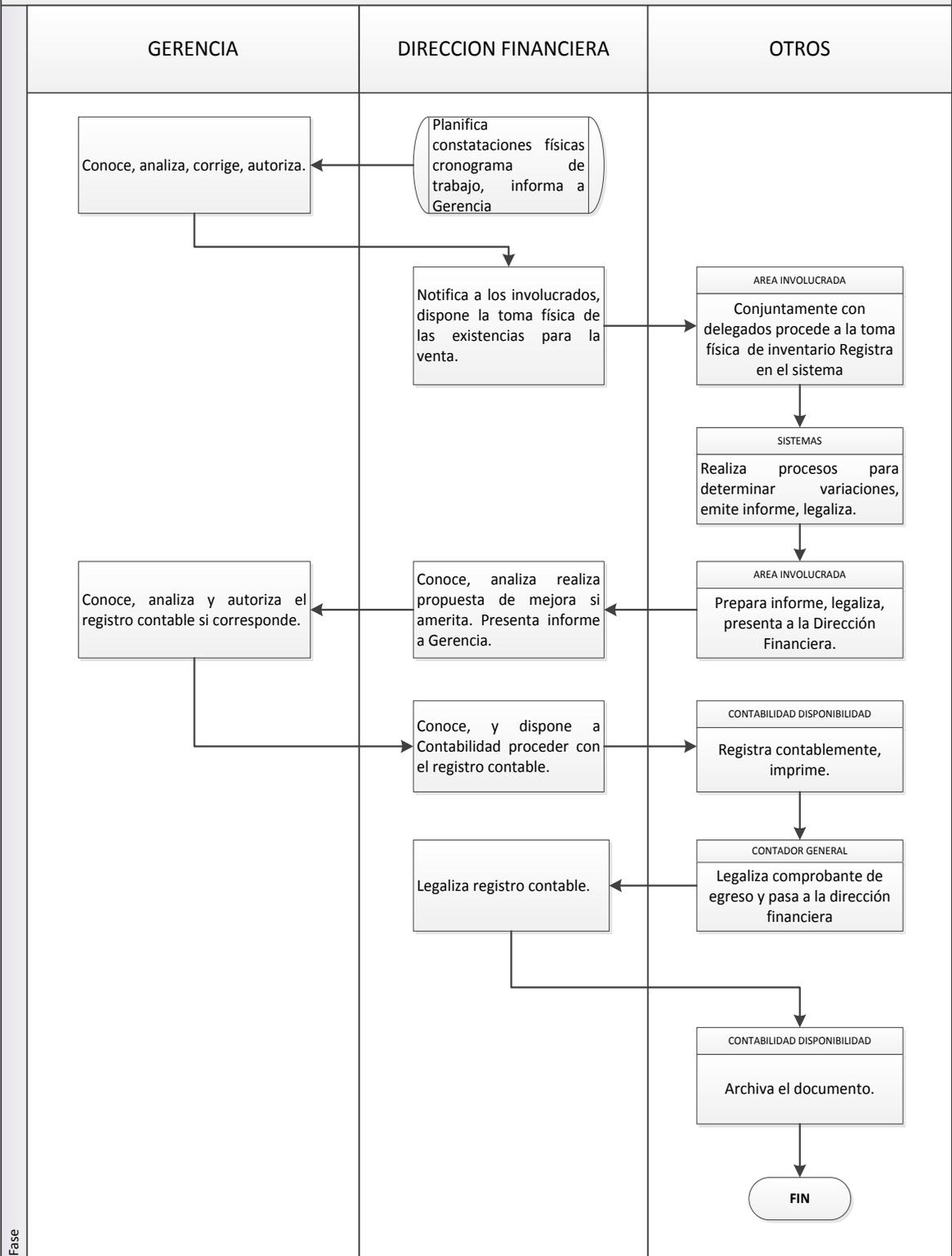
No.	Actividades	Descripción	Responsable
	Planificación	Planifica las constataciones físicas del inventario de mercadería para la venta de las áreas comerciales comisariatos, farmacias, unidad médica, cada trimestre. Establece cronograma de trabajo Conforma equipos de trabajo de verificación, con la participación del personal del área involucrada y un delegado. Informa a gerencia	Dirección financiera
	Autorización	Conoce, analiza, corrige, autoriza	Gerencia
	Coordina	Notifica a los involucrados Dispone la toma física de las existencias para la venta	Dirección financiera
	Toma física	Conjuntamente con delegados procede a la toma física de inventario. Registro en el sistema	Área involucrada y personal delegado
	Proceso de datos	Realiza procesos para determinar variaciones Emite informe, legaliza	Sistemas

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código: PM-DF-012</b>
	<b>GESTIÓN INVENTARIO FÍSICO DE MERCADERÍA</b>	<b>Página: 2/3</b>
<b>Elaborado por:</b> La Autora	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha:</b> 22-12-2012

No.	Actividades	Descripción	Responsable
	Informe de diferencias	Prepara informe y acompaña reporte de diferencias de inventarios, determinando sobrantes y faltantes, emitiendo una opinión sobre la causa, motivo o el origen de los mismos. En los listados del inventario debe consignarse la firma del responsable del almacén, personal que participo en la toma física. Remite información a la dirección financiera	Área involucrada y personal delegado
	Concilia	Conoce, analiza, concilia, presenta informe	Contador general
	Control	Conoce, analiza realiza propuesta de mejora si amerita Determina responsabilidades si amerita Presenta informe a gerencia	Dirección financiera
	Reposición	Si se determina responsabilidades, el custodio del bien repone los bienes, o su valor a precio actual.	Custodios de mercaderías
<b>0</b>	Evaluación	Conoce, analiza, adopta medidas correctivas y autoriza el registro contable que corresponda	Gerencia
<b>1</b>	Autoriza registro Contable	Conoce, y dispone a contabilidad proceder con el registro contable	Dirección financiera
<b>2</b>	Registro Contable	Realiza registro contable en base a documentación fuente. Emite comprobante de registro	Contabilidad.- disponibilidad
<b>3</b>	Legaliza	Control previo, legaliza, remite a dirección financiera	Contador general
<b>4</b>		Control concurrente, analiza, legaliza Dispone archivo	Dirección financiera
<b>5</b>	Archivo	Archiva	Contabilidad.- proveedores

Elaborado por: la autora

**GESTIÓN: INVENTARIO FÍSICO DE MERCADERÍAS**



Fase

. Elaborado por: la autora

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código: PM-DF-013</b>
	<b>GESTIÓN INGRESO POR VENTAS</b>	<b>Página: 1/3</b>
<b>Elaborado por:</b> La Autora	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha:</b> 22-12-2012

### 1.- Objetivo

Contribuir al fortalecimiento del control de los ingreso por ventas, describiendo los pasos a seguir para la recaudación de los ingresos generados por las ventas de las áreas comerciales comisariatos, farmacias, y de servicios unidad médica.

### 2.- Alcance

Este procedimiento es aplicable para los ingresos recibidos por concepto de ventas de bienes y servicios.

### 3.- Descripción

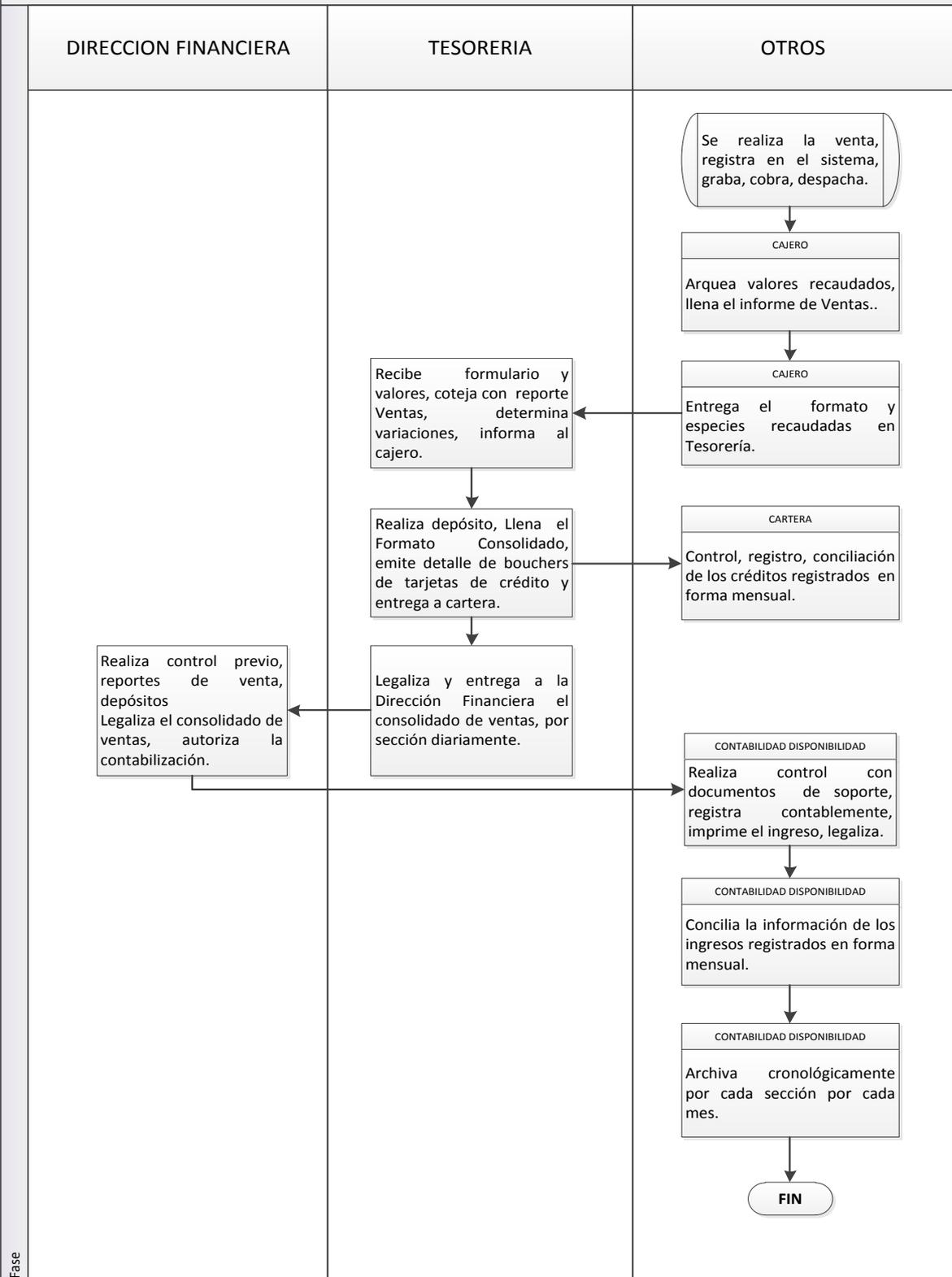
No.	Actividades	Descripción	Responsable
	Ventas	Atiende los requerimientos de la ciudadanía, realiza la venta. Al final de su jornada de trabajo arquea los valores recaudados	Cajero
	Entrega de valores recaudados	Llena el formato Informe de Ventas en base al dinero recaudado, y boucher de crédito legaliza Entrega el formato y especies recaudadas en tesorería de manera inmediata	Cajero
	Recepción de valores	Recibe el formato, el dinero y los Boucher por ventas a crédito y tarjetas de crédito Saca el reporte Ventas por cajero Coteja el dinero recibido con el reporte Determina diferencias sobrante, faltante, no hay diferencias Informa al cajero si existe o no diferencias	Tesorería
	Depósito	Realiza el depósito en el Banco de los valores recaudados de manera inmediata e intacta.	Tesorería

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Código: PM-DF-013</b>
	<b>GESTIÓN INGRESO POR VENTAS</b>		<b>Página: 2/3</b>
<b>Elaborado por:</b> La Autora	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha:</b> 22-12-2012	

No.	Actividades	Descripción	Responsable
	Consolida información y legaliza	Resume los ingresos diariamente en el formato Consolidado de Ventas por áreas, comisariatos, farmacias, unidad médica otro para el ingresos por servicios, detallando ventas en efectivo, a crédito, con tarjeta de crédito. Emite detalle de bouchers de tarjetas de crédito adjunta al consolidado de venta. Entrega bouchers de créditos a cartera Legaliza y entrega a la dirección financiera el consolidado de ventas.	Tesorería
	Control previo y legalización	Realiza control previo, reportes de venta, depósitos Legaliza el consolidado de ventas Autoriza la contabilización	Dirección financiera
	Conciliación	Verifica las ventas a crédito del día con los vales y reporte del sistema Sumilla los créditos y pasa a contabilidad.	Contabilidad.- Cartera
	Registro contable	Realiza control previo con documentos de soporte Registra contablemente	Contabilidad.- Disponibilidad
	Conciliación	Concilia los mayores de los ingresos registrados en forma mensual. Imprime el ingreso, legaliza	
<b>0</b>	Archivo	Archiva cronológicamente por cada mes.	

Elaborado por: la autora

**GESTIÓN: INGRESO POR VENTAS**



Fase

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Código: PM-DF-014</b>
	<b>GESTIÓN INGRESO POR ABONOS DE CARTERA</b>		<b>Página: 1/3</b>
<b>Elaborado por:</b> La Autora	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha: 22-12-2012</b>	

### 1.- Objetivo

Contribuir al fortalecimiento del control de ingresos recaudados por créditos concedidos, describiendo los pasos a seguir para la recaudación de las ventas a crédito de las áreas comerciales comisariatos, farmacias, y de servicios unidad médica.

### 2.- Alcance

Este procedimiento es aplicable para los ingresos recibidos por concepto de cobros de créditos otorgados en la venta de bienes y servicios.

### 3.- Descripción

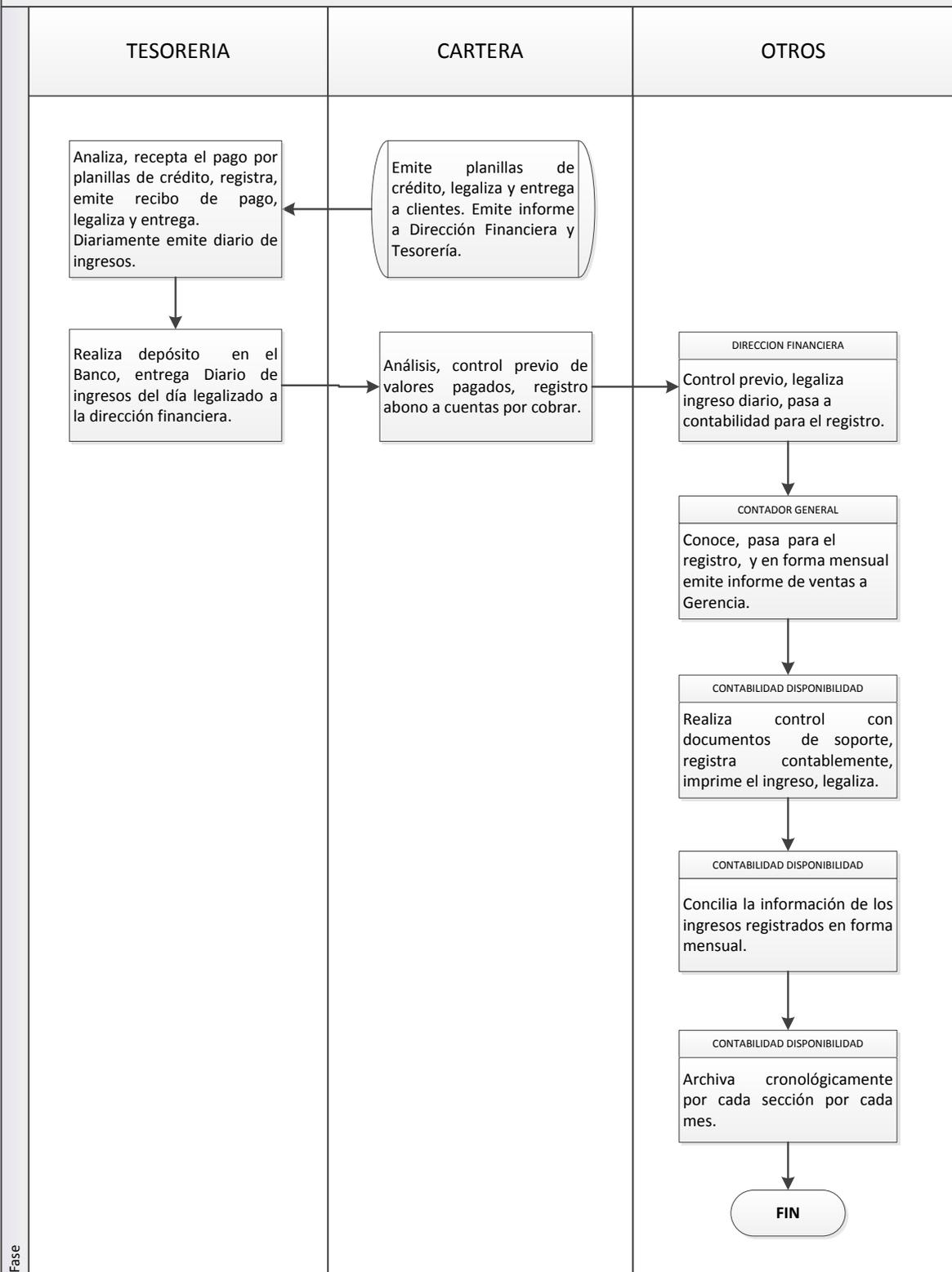
No.	Actividades	Descripción	Responsable
	Emisión de planillas	Emite planillas de consumos a crédito de cada institución financiera Legaliza y entrega a clientes Emite informe a dirección financiera y tesorería un resumen de créditos concedidos	Contabilidad.- Cartera
	Cobros	Analiza, receipta el pago por planillas de crédito Registra en el sistema Emite recibo de pago, legaliza y entrega En forma diaria imprime diario de ingresos Practica arqueo	Tesorería
	Depósito de valores	Realiza papeletas de depósito legaliza Realiza depósito en el banco Entrega diario de ingresos del día legalizado a la dirección financiera, copia a cartera	Tesorería
	Registro	Análisis, control previo de valores pagados Registro abono a cuentas por cobrar, conciliación.	Cartera

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Código: PM-DF-014</b>
	<b>GESTIÓN INGRESO POR ABONOS DE CARTERA</b>		<b>Página: 2/3</b>
<b>Elaborado por:</b> La Autora	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha:</b> 22-12-2012	

No.	Actividades	Descripción	Responsable
	Control previo	Control previo Legaliza ingreso Pasa a contabilidad para registro	Dirección financiera
		Conoce, control previo, pasa para el registro, y en forma mensual emite informe de ventas a gerencia.	Contador general
	Control concurrente	Realiza control concurrente con documentos de soporte, registra contablemente, imprime el ingreso, legaliza.	Contabilidad Disponibilidad
	Conciliación	Concilia la información de los ingresos registrados en forma mensual.	Contabilidad Disponibilidad
	Archivo	Archiva cronológicamente por cada sección por cada mes.	

Elaborado por: la autora

**GESTIÓN: INGRESOS POR ABONOS A CARTERA**



Elaborado por: la autora

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código: PM-GE-015</b>
	<b>GESTIÓN COMPRA DE MERCADERÍA PARA LA VENTA</b>	<b>Página: 1/3</b>
<b>Elaborado por:</b> La Autora	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha:</b> 22-12-2012

### 1.- Objetivo

Adquirir mercadería, medicinas e insumos de buena calidad, al mejor precio y oportunamente para contar con un nivel óptimo del inventario disponible para la venta.

### 2.- Alcance

Este procedimiento es aplicable para las adquisiciones realizadas para las áreas comerciales comisariatos, farmacias y unidad médica.

### 3.- Descripción

No.	Actividades	Descripción	Responsable
	Pedido de compra	Coordinador de comisariatos y farmacias analizan nivel de stock del inventario para la venta Realiza pedido de compra y remite a gerencia	Coordinador del área comercial
	Control	Recibe la solicitud de compra Analiza, aprueba, corrige si amerita, de acuerdo a planificación de compras y presupuesto.	Gerencia
	Decisión	Toma la decisión Realizar o no la compra en base a existencia en inventarios. Hace contacto con proveedores, negocia	
	Autorización de compra	Selección de proveedor según cotizaciones Selecciona la mejor propuesta Autoriza la compra y remite al coordinador del área comercial	
	Realiza la compra	Recibe orden de compra autorizada Emite requisición de compra al proveedor, que oferta mejores precios	Coordinador del área comercial



**MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS**

**Código:  
PM-GE-015**

**GESTIÓN COMPRA DE MERCADERÍA  
PARA LA VENTA**

**Página: 2/3**

**Elaborado por:**  
La Autora

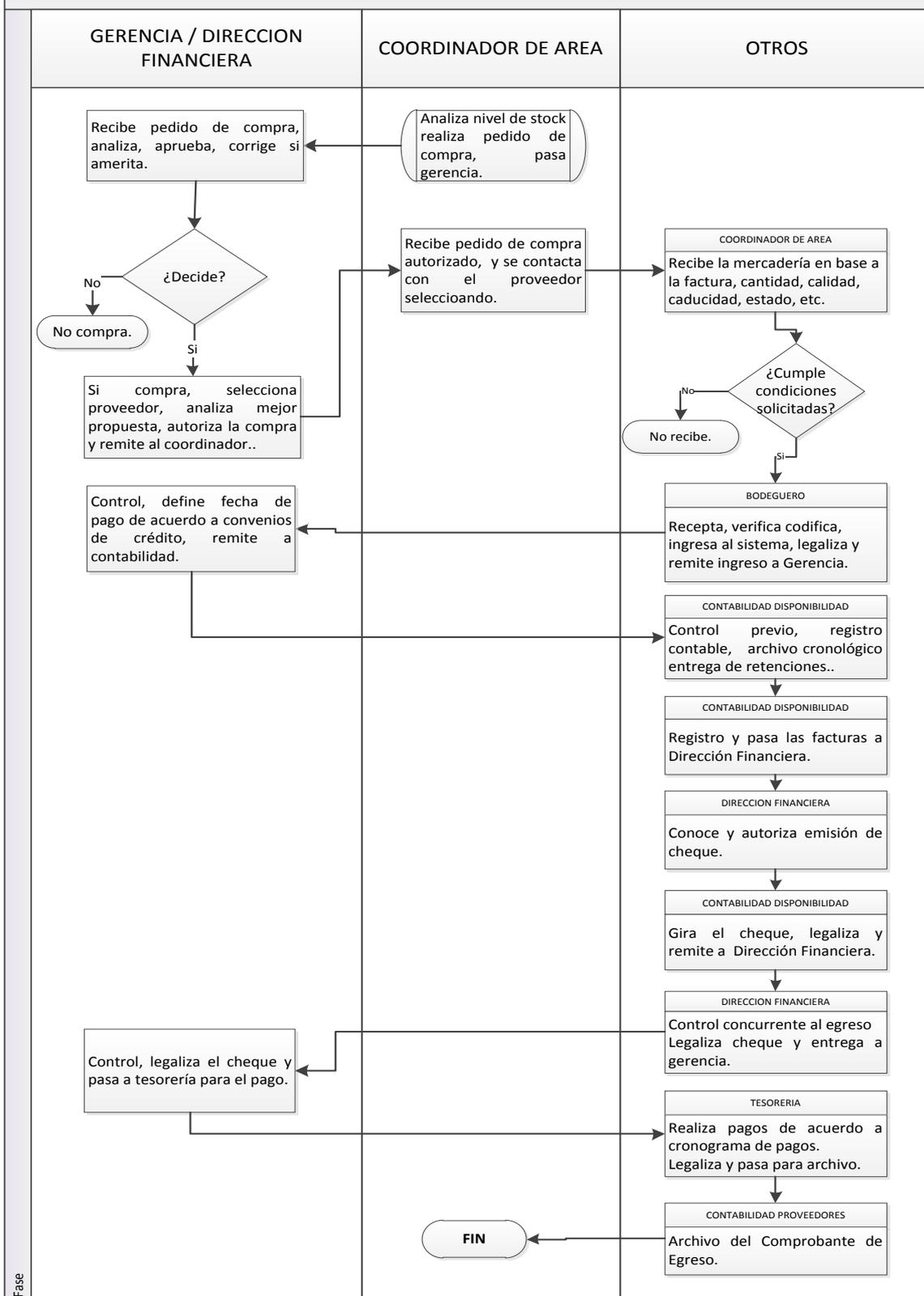
**Aprobado por:**

**Fecha:** 22-12-2012

No.	Actividades	Descripción	Responsable
	Recepción de mercadería	Recibe la mercadería en base a la factura, cantidad, calidad, caducidad, estado, etc. Cumple condición del pedido se recibe o rechaza Recepta, verifica codifica, ingresa al sistema Control de compra Legaliza y remite ingreso al sistema de la compra y factura a gerencia.	Bodeguero
	Legaliza el ingreso a bodega	Define fecha de pago de acuerdo a convenios de crédito, legaliza el ingreso a bodega Remite a contabilidad	Gerencia
	Registro contable	Control previo Registra contablemente la factura, realiza retenciones, Archivo cronológico por fecha de vencimiento Entrega retenciones en la fuente al proveedor De acuerdo a fecha de pago pasa a dirección financiera	Contabilidad.- Proveedores
	Autoriza pago	Control previo y autoriza emisión de cheque de acuerdo a cronograma de pagos	Dirección financiera
0	Emisión de cheque	Gira el cheque Legaliza comprobante de egreso y remite a la dirección financiera	Contabilidad.- Disponibilidad
1	Legaliza cheque	Control concurrente al egreso Legaliza cheque y entrega a gerencia	Dirección financiera
2	Legaliza cheque	Control Legaliza el cheque y pasa a tesorería	Gerencia
3	Pago a proveedor	Realiza pagos de acuerdo a cronograma de pagos. Legaliza y pasa para archivo	Tesorería
4	Archivo	Archivo del comprobante de egreso	Contabilidad.- Proveedores

Elaborado por: la autora

## GESTIÓN: COMPRAS DE MERCADERIA PARA LA VENTA



Elaborado por: la autora

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Código: PM-DF-016</b>
	<b>GESTIÓN PAGO A PROVEEDORES</b>		<b>Página: 1/3</b>
<b>Elaborado por:</b> La Autora	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha:</b> 22-12-2012	

### 1.- Objetivo

Cumplir con la obligación que se tiene con los proveedores, pagar todas las facturas a tiempo para contar con credibilidad y confianza de los proveedores, llevar un control adecuado para evitar la duplicidad de pagos.

### 2.- Alcance

Este procedimiento es aplicable para los pagos a terceros.

### 3.- Descripción

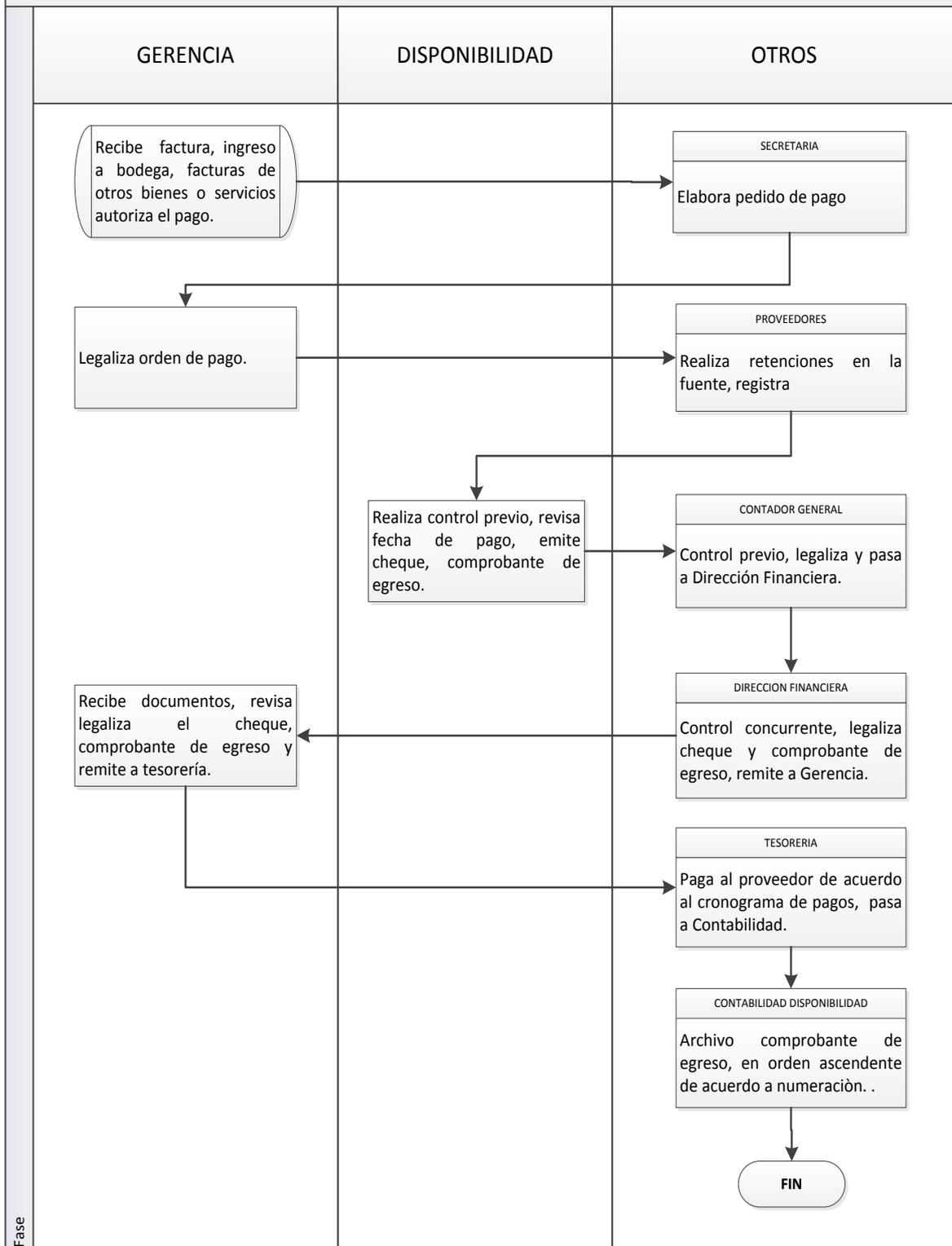
No.	Actividades	Descripción	Responsable
	Autorización de pago	Recibe factura, ingreso a bodega de mercaderías compradas, facturas de otros bienes o servicios autoriza el pago.	Gerencia
		Elabora pedido de pago	Secretaría
		Legaliza orden de pago	Gerencia
	Emisión de retenciones.	Realiza retenciones en la fuente, registra en el sistema SITAC.	Contabilidad.- Proveedores
	Emisión del cheque	<p>Recibe factura original, ingreso a bodega de mercaderías compradas realizadas, o facturas originales de otros bienes o servicios con pedidos de pago legalizados por gerencia.</p> <p>Realiza control previo</p> <p>Revisa fechas de pago de acuerdo a política de crédito, suspende el pago si no cumple con el tiempo de crédito otorgado.</p> <p>Si cumple con lo requerido, se sigue con el proceso.</p> <p>Emite cheque correspondiente y comprobante de egreso, y retenciones si amerita</p>	Disponibilidad

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Código: PM-DF-016</b>
	<b>GESTIÓN PAGO A PROVEEDORES</b>		<b>Página: 2/3</b>
<b>Elaborado por:</b> La Autora	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha: 22-12-2012</b>	

<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
	Control previo	Control previo, legaliza comprobante de egreso y retenciones Traslada cheque y documentos al director financiero.	Contador
	Legaliza cheque	Control concurrente Legaliza cheque y comprobante de egreso Remite a gerencia	Director financiero
	Legaliza cheque	Recibe documentos. Control concurrente y firma cheque, comprobante de egreso Remite proceso de pago a tesorería	Gerencia
	Pago al proveedor	Procede al pago al proveedor de acuerdo al cronograma de pagos. Remite expediente de pago a contabilidad	Tesorería
0	Archivo	Archivo comprobante de egreso original con documentación soporte en orden ascendente de acuerdo al número del comprobante de egreso	Contabilidad.- Proveedores

Elaborado por: la autora

## GESTIÓN: PAGO A PROVEEDORES



Fase

Elaborado por: la autora

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Código: PM-DF-017</b>
	<b>GESTIÓN PRESUPUESTO</b>		<b>Página: 1/3</b>
<b>Elaborado por:</b> La Autora	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha:</b> 22-12-2012	

### 1.- Objetivo

Contribuir para que los planes trazados se orienten a la obtención de una utilidad que le permita auto gestionarse, coordinando todas las actividades de la empresa para controlar y medir sus resultados, fijar responsabilidades en todas sus áreas.

### 2.- Alcance

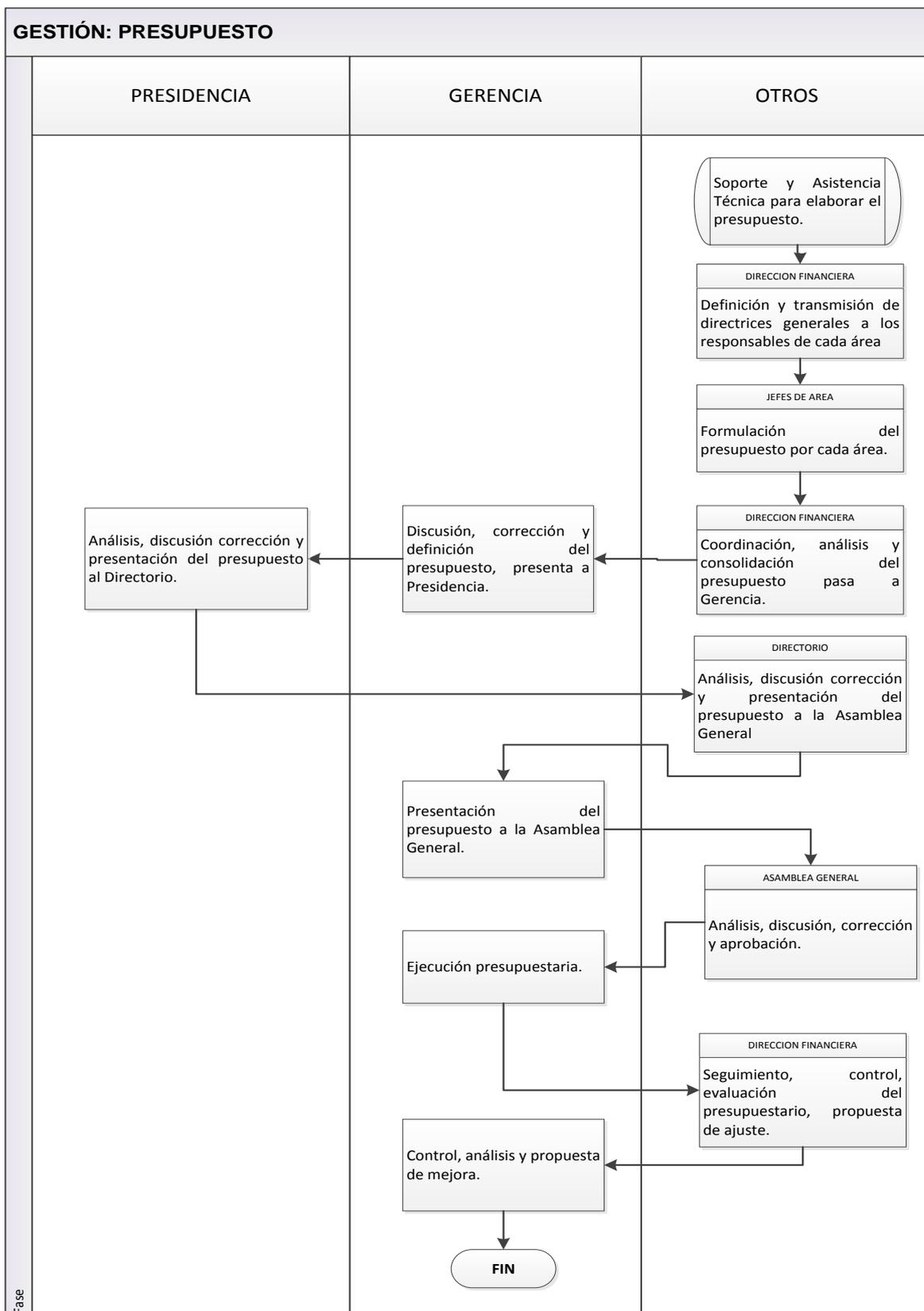
Este procedimiento es aplicable para la programación de los ingresos y egresos.

### 3.- Descripción

No.	Actividades	Descripción	Responsable
	Soporte y Asistencia Técnica	Definición y transmisión de las directrices generales a los responsables de cada área para la preparación del presupuesto Explicar con claridad visión, misión, estrategia y objetivos. Formulación, para establecer los objetivos, metas y políticas a seguir en cada área Objetivos institucionales, nivel de superávit, subvención	Dirección financiera
	Formulación del presupuesto por cada área	Propuestas de acción Criterios de priorización Acciones concertadas Elaboración de plan operativo anual de su unidad Propuesta de presupuesto de cada unidad, ingresos, egresos Presentación a la dirección financiera	Coordinadores y jefes de área
	Consolidación y propuesta	Coordinación, consolidación, priorización de presupuestos de cada área Análisis y elaboración de presupuesto consolidado Presentación del proyecto de presupuesto a gerencia	Dirección financiera, Contador general

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Código: PM-DF-017</b>
	<b>GESTIÓN PRESUPUESTO</b>		<b>Página: 2/3</b>
<b>Elaborado por:</b> La Autora		<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha:</b> 22-12-2012
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
	Define presupuesto	Discusión, priorización, corrección y conclusión del presupuesto, mide el alcance y cuantifican las metas a lograr presentación del presupuesto a presidencia	Gerencia
	Autoriza propuesta de presupuesto	Análisis, discusión corrección y presentación del presupuesto al directorio.	Presidencia
	Define presupuesto	Prepara el presupuesto de acuerdo a los lineamientos de presidencia para presentar al directorio del Patronato	Gerencia
	Autoriza propuesta de presupuesto	Análisis, discusión corrección y presentación del presupuesto a la asamblea general	Directorio
	Presentación de la propuesta del presupuesto	Prepara el presupuesto de acuerdo a los lineamientos del directorio del Patronato, y presenta el presupuesto a la asamblea general del Patronato en sesión de acuerdo al estatuto.	Gerente
	Aprobación del presupuesto	Análisis, discusión, corrección y aprobación.	Asamblea general
0	Ejecución	Socialización y ejecución presupuestaria.	Gerente
1	Control, evaluación	Seguimiento y control presupuestario Evaluación de ejecución presupuestaria Informes de cumplimiento Control de impactos, propuestas de ajuste si requiere	Director financiero
2	Propuesta de mejora	Control, análisis y propuesta de mejora.	Gerente
3	Control.	Reforma presupuestaria si amerita, ajustes	Gerente, Presidenta.

Elaborado por: la autora



Elaborado por: la autora

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código: PM-DF-018</b>
	<b>GESTIÓN PROCESO CONTABLE</b>	<b>Página: 1/3</b>
<b>Elaborado por:</b> La Autora	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha:</b> 22-12-2012

### 1.- Objetivo

Elaborar y presentar estados financieros veraces, confiables, razonables y oportunos que sirvan de herramienta para la planeación y toma de decisiones gerenciales de la administración del Patronato Municipal.

### 2.- Alcance

Este procedimiento es aplicable para el registro de los ingresos, egresos y costos.

### 3.- Descripción

No.	Actividades	Descripción	Responsable
	Transacción económica	Se origina un movimiento que tiene impacto financiero dentro de la institución, el documento fuente que es el justificante que da origen a un asiento contable.	Coordinadores, Jefes de área
		Con el documento fuente, prueba la razonabilidad, veracidad, legalidad, y la constancia de la transacción económica, solicita un pago o ingreso.	Coordinadores, Jefes de área, otros
	Autorización de registro	Conoce y autoriza un pago, un ingreso	Gerencia
	Libro Diario	Registro cronológico de todas las operaciones económicas realizadas por la empresa	Contabilidad
	Control Previo	Legalización de comprobantes de egreso, o ingreso	Dirección financiera
	Libro Mayor	Resumen y clasificación de datos por cada cuenta, con el objetivo de conocer su movimiento y el saldo respectivo.	Contabilidad
	Balance de Comprobación	Lista de cuentas con sus respectivos saldos, para comprobar su precisión y actualidad, evidencia la igualdad de los saldos, débitos y créditos de las cuentas contables.	Contabilidad
	Control	Cada cuenta de mayor debe estar conciliada con su libro auxiliar.	Contabilidad



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**Código:  
PM-DF-018**

### GESTIÓN PROCESO CONTABLE

**Página: 2/3**

**Elaborado por:**  
La Autora

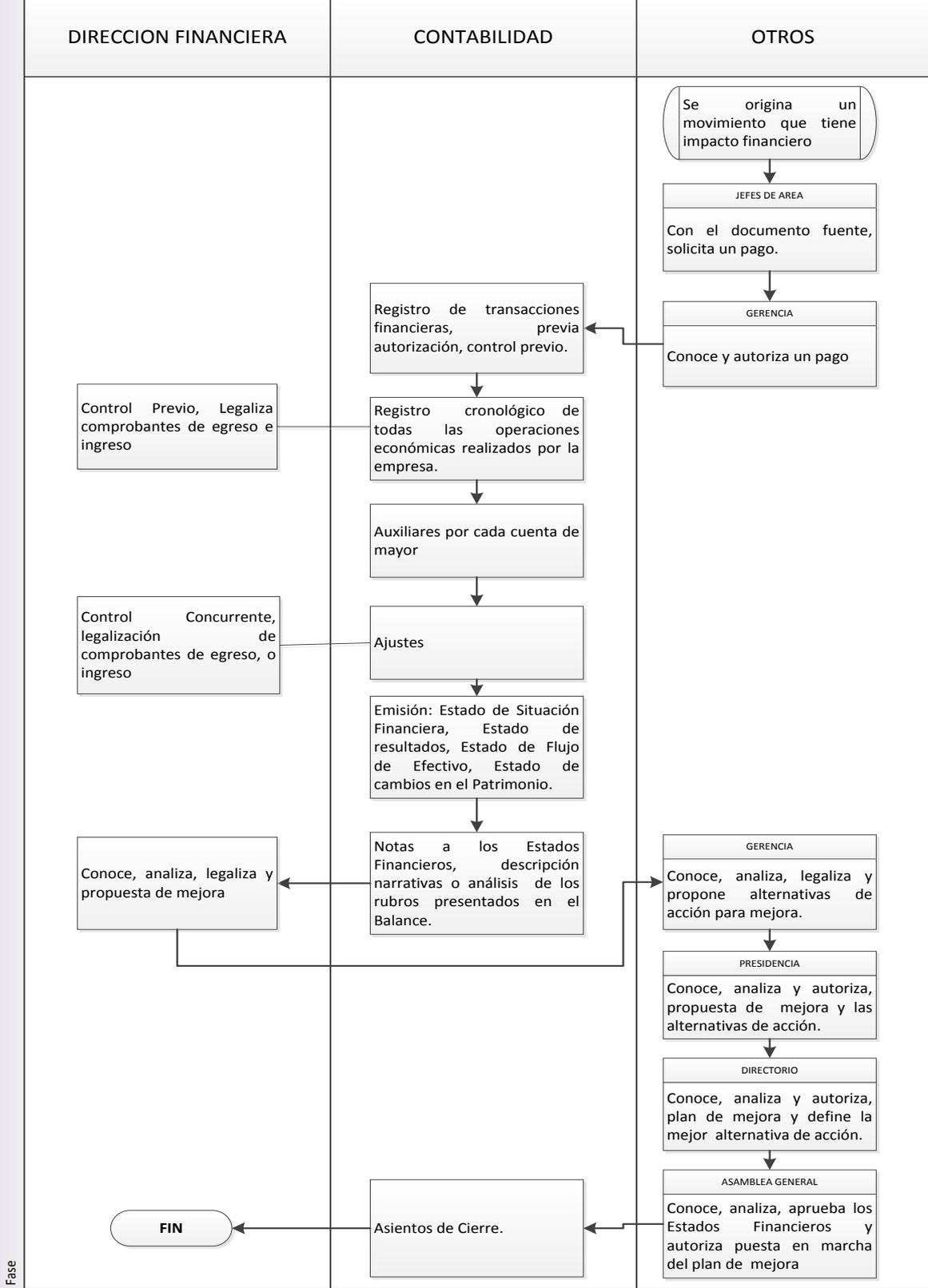
**Aprobado por:**

**Fecha:** 22-12-2012

No.	Actividades	Descripción	Responsable
	Ajustes	Registros que permiten presentar saldos razonables, regular y corregir la información contable para denotar la verdadera situación de la empresa	Contabilidad
0	Control concurrente	Legaliza comprobantes de egreso e ingreso	Dirección financiera
1	Estados Financieros	Los Estados financieros se elaboran al finalizar un periodo contable con el objeto de proporcionar información sobre la situación financiera, resultados del ejercicio, flujos de efectivo, y cambios en el patrimonio, esta información es de utilidad para la toma de decisiones económicas de la empresa.	Contabilidad
2	Notas a los Estados Financieros	Contiene una descripción narrativa o análisis detallados de los montos presentados en el balance general, estado de resultados, estado de flujo de efectivo y estado de cambios en el patrimonio.	Contabilidad
3	Análisis, control	Conoce, analiza, legaliza y elabora propuesta de mejora	Dirección financiera
4	Propuesta de mejora	Conoce, analiza, legaliza y propone alternativas de acción para mejora.	Gerencia
5	Control	Conoce, analiza y autoriza, propuesta de mejora y las alternativas de acción.	Presidencia
6	Control	Conoce, analiza y autoriza, plan de mejora y define la mejor alternativa de acción.	Directorio
7	Propuesta	Prepara informes sobre estados financieros y propuestas de mejora.	Gerencia
8	Aprobación de los Estados Financieros	Conoce, analiza, aprueba los Estados Financieros y autoriza puesta en marcha del plan de mejora si amerita.	Asamblea general
9	Cierre de libros	Los asientos de cierre de libros se elaboran al final de cada ejercicio económico o periodo contable	Contabilidad

Elaborado por: la autora

**GESTIÓN: PROCESO CONTABLE**



Fase

Elaborado por: la autora

### 5.7.6 Seguimiento y control.

Una vez que se han definido el Orgánico Funcional, el Manual de Funciones, y el Manual de Procedimientos, es necesario que a estas herramientas administrativas sean actualizadas cada dos años, con la finalidad de estar acorde a la realidad y necesidad institucional, para ello se requiere que la actualización de los procedimientos se realice considerando las siguientes características:

**Mejoramiento continuo:** Todos los procedimientos fijados deben tener la capacidad de ser susceptibles de mejora basadas en el control, la retroalimentación de los resultados en cada período en que se evalúe.

**Flexibilidad:** se requiere de capacidad para asimilar de manera rápida los cambios que se ocasionen en el Patronato Municipal San Miguel de Ibarra provenientes de nuevos procesos y permita una adaptación a estos.

**Sinergia:** es la capacidad para involucrar a todo el personal que labora en el Patronato Municipal, sea que mantenga o no una relación laboral con la institución, para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

**Fiabilidad:** capacidad de funcionar continuamente sin obstaculizar el proceso de toma de decisiones.

**Racionalidad:** capacidad de cumplir su objetivo y desarrollar sus funciones con los recursos necesarios.

Dentro de todos los procedimientos plasmados se ha incorporado el seguimiento y control como aspectos relevantes de este modelo de gestión, porque la mejora de los resultados se consigue a través del accionar y participación activa de los trabajadores que laboran en el Patronato Municipal San Miguel de Ibarra, para satisfacer las expectativas de los usuarios.



**Figura 20. Mejoramiento organizacional**

Fuente: <https://www.google.com.ec/search?q=analisis+mejora+resultados>  
Elaborado por: la autora

En el orgánico funcional se propone la creación de un área de Fortalecimiento Institucional y Proyectos, así como también se proponen procedimientos que permitan incorporar aspectos que conlleven a una gestión de alianzas y del conocimiento.

En los procedimientos se incorporan acciones que conllevan a un modelo que hace explícita la gestión del ciclo Planificar, Hacer, Controlar y Actuar,

evidenciándose la necesidad de relacionar las actividades con indicadores para verificar el cumplimiento de los objetivos, metas planteadas.

#### **5.7.7 Indicadores de gestión.**

Se definen indicadores de gestión con el fin que la administración del Patronato pueda ejecutar el control de su gestión, hacer el seguimiento a sus procedimientos, e introducir los correctivos necesarios de manera oportuna, orientando a garantizar el cumplimiento de las metas organizacionales.

Con el establecimiento de los indicadores de gestión se pretende:

- La fijación de metas de actuación.
- La comprobación de los resultados reales, frente a los esquemas fijados.
- La toma de decisiones correctas cuando los resultados reales, no está acorde a lo planificado.
- La puesta en marcha de acciones correctivas.

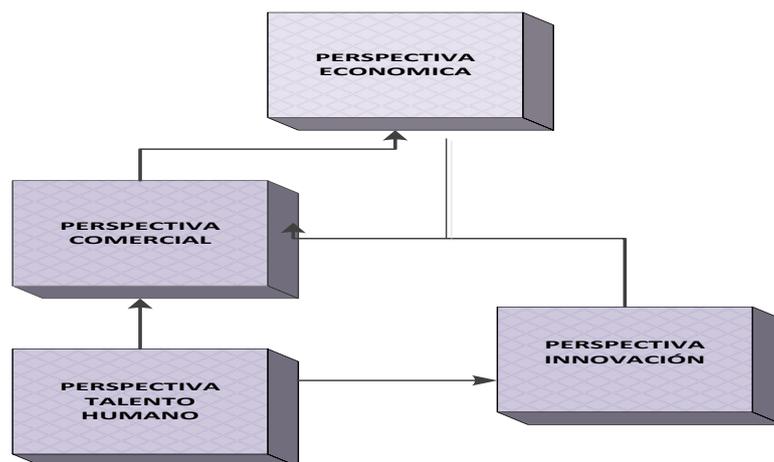
Se ha considerado cuatro perspectivas para plantear los indicadores, considerándose como puntos clave para evaluar de desempeño institucional y son las siguientes:

- Económicos.
- Comerciales.
- Talento humano

- Innovación

Estas perspectivas para el logro de los objetivos institucionales planteados no pueden contemplarse únicamente de forma independiente, se requiere una interrelación entre ellas.

En este diagrama podemos visualizar la interrelación o influencia entre áreas.



**Figura 21. Interrelación entre las diferentes perspectiva**  
Elaborado por: la autora

#### **5.7.7.1 Perspectiva económica.**

Los estados financieros en base a la contabilidad eran suficientes para analizar la gestión y la base para la toma de decisiones en las empresas, no obstante, el mundo, la tecnología, el entorno financiero evoluciona y cada día se otorga mayor

importancia a las fuentes del conocimiento y a la capacidad de gestionar y generar un valor agregado empresarial y maximizar sus resultados financieros.

Si bien es cierto el Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra, no persigue el lucro, su finalidad es social, pero para el cumplimiento de su misión social en beneficio de la comunidad Ibarreña requiere generar una rentabilidad que le permitan mantenerse en el mercado con sus áreas comerciales como son los comisariatos, farmacias y de servicios tales como: la Unidad Educativa “Alfredo Albuja Galindo”, la Unidad Médica “Santa Cecilia”, los Centros Infantiles 1 y 2 “María Olimpia Gudiño” para contar con los recursos necesarios que le permitan generar proyectos innovadores que coadyuven al buen vivir de sectores vulnerables de la ciudad, como el Proyecto de Hipoterapia, albergue, y otras campañas de salud gratuitas, así como ayudas sociales que la institución entrega en medicinas, víveres, cajas mortuorias, ayudas económicas, etc.

Seguido se presentan indicadores que se consideran importantes para evaluar la gestión financiera del Patronato Municipal san Miguel de Ibarra, desde el punto de vista financiero, mediante la aplicación de índices.

### **Posición Financiera**

La finalidad genérica de estos ratios es proporcionar información sobre la capacidad que tiene una empresa para satisfacer sus deudas a corto y largo plazo.

Tabla 6

*Indicadores.- Posición Financiera*

INDICADOR	INTERPRETACIÓN	CÁLCULO
Razón Corriente	Mide el número de unidades monetarias de inversión a corto plazo, por cada unidad de financiamiento a corto plazo contraída.	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
Capital Trabajo de	Representa la inversión neta en recursos circulantes, productos de las decisiones de inversión y financiamiento a corto plazo.	Activos Corriente menos Pasivos Corrientes
Razón de Fondo de Maniobra	Mide la inversión neta en recursos circulantes, con relación a la inversión bruta total.	$\frac{\text{Capital de Trabajo}}{\text{Activo Total}}$
Razón de desembolsos de capital	Es la capacidad de generar capital adicional, provenientes de las actividades normales, destinado a la reinversión y pago de las obligaciones contraídas. Si el indicador da un resultado mayor a uno indica que tiene capacidad, y si es menor a uno señala la necesidad de un incremento en el capital vía, convenios de cooperación, etc.	$\frac{\text{Saldo Flujo de Caja Operativo}}{\text{Desembolsos de Capital}}$
Cobertura de Cargas Financieras	Evalúa la capacidad de endeudamiento de una empresa.	$\frac{\text{BAIT}}{\text{Intereses a largo plazo}}$ Ventas netas –costos variables = margen bruto – costos fijos= BAIT
Volumen activo fijo de	Mide el nivel de inversión de la empresa en activo fijo.	$\frac{\text{Activo Fijo}}{\text{Activo Total}}$

Fuente: Análisis financiero y de gestión, 2006.

Elaborado por: la autora

## Ratios de eficiencia operativa

Estos ratios relacionan los recursos invertidos en cada tipo de activo con el volumen de actividad; es decir, miden la rotación de los distintos fondos, asociados directamente a clientes, existencias y proveedores. Son herramientas analíticas, para el análisis financiero, que permiten evidenciar la eficiencia interna de la empresa en la utilización de sus activos.

Tabla 7

### *Indicadores.- Ratios de Eficiencia Operativa*

INDICADOR	INTERPRETACIÓN	CÁLCULO
Crédito medio concedido a clientes	Es la cantidad de tiempo promedio que se requiere para recaudar las cuentas por cobrar, permite evaluar la política de crédito	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Facturación diaria promedio}}$
Rotación de stocks	Indica las “vueltas” que da el stock a lo largo del año, mide la actividad, o liquidez del inventario	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Stock promedio}}$
Días del inventario en almacén	Analiza el nivel de existencias en términos de los días de ventas que supone.	$\frac{\text{Stock promedio}}{\text{Costo de ventas}/365}$
Rotación de Activos Totales	Indica la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos para generar ventas	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$
Crédito medio concedido por proveedores	Indica el plazo medio, en días, en que el Patronato satisface los pagos a sus proveedores.	$\frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras}/365}$

Fuente: *Análisis financiero y de gestión, 2006.*

Elaborado por: la autora

## Ratios de Rentabilidad

Existen muchas medidas de rentabilidad, la cual relaciona los rendimientos de la empresa con sus ventas, activo o capital contable, en conjunto estos ratios

permiten evaluar las utilidades de una empresa con un determinado nivel de ventas, de activos.

Si bien es cierto el Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra no tiene fines de lucro, es importante que la empresa obtenga un margen de utilidad que le permita subsistir en el tiempo, innovar la oferta de sus servicios y cumplir con sus fines de tipo social en procura del buen vivir de los sectores vulnerables.

Tabla 8

*Indicadores financieros.- rentabilidad*

INDICADOR	INTERPRETACIÓN	CÁLCULO
Porcentaje de margen bruto.	Mide el porcentaje de cada dólar de venta que queda después de que la empresa paga sus productos	$\frac{\text{Margen bruto}}{\text{Ventas}}$
Rentabilidad recursos Propios	Informa sobre la rentabilidad de la inversión, relacionando el beneficio neto, (después de intereses e impuestos) con los recursos propios	$\frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Recursos propios}}$
Rendimiento sobre los Activos (RSA)	Determina la eficacia de la gerencia para obtener utilidades con sus activos disponibles, también conocida como rendimiento sobre la inversión. (RSI)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos totales}}$
Rendimiento sobre el capital contable (RSC)	Estima el rendimiento obtenido sobre la inversión inicial.	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}$

*Fuente: Análisis financiero y de gestión, 2006.*

*Elaborado por: la autora*

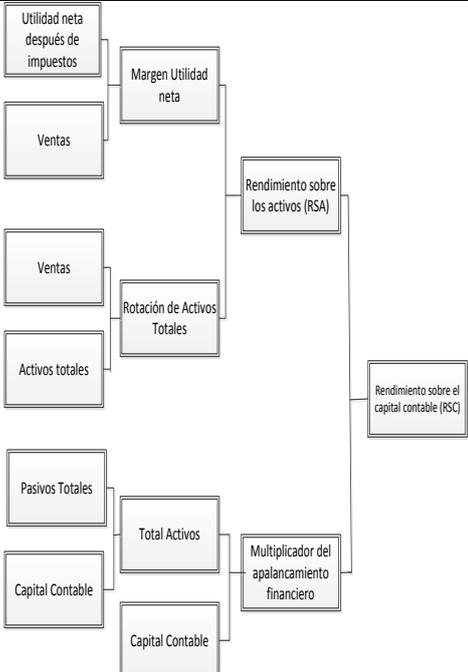
### **Indicadores relacionados con la creación de valor**

Para que el Patronato dinamice su accionar, mejore la calidad de sus servicios y amplíe su cobertura, es indispensable alcanzar un mínimo nivel de beneficio

al que se denomina costo del capital, el cual debe ser superior al que tengan otras inversiones alternativas.

La gestión orientada al valor exige la necesidad de disponer de indicadores que permitan medir la creación de valor de la empresa, tales como los que seguido se detallan:

Tabla 9  
Indicadores Creación de Valor

INDICADOR	INTERPRETACIÓN	CÁLCULO
Valor Económico Añadido EVA	Es la diferencia entre el beneficio operativo (resultado antes de intereses, el Patronato por ser un ente sin fines de lucro no paga impuestos) y el resultado que ofrecería la inversión del capital según tipo de interés legal del dinero.	$EVA = NOPAT - \text{interés legal} \times \text{Capital}$
Sistema DuPont	Fusiona el Estado de Resultados y el Balance general, en dos medidas de rentabilidad, el rendimiento sobre el capital contable (RSC) y el rendimiento sobre los Activos (RSA).	 <pre> graph TD     RSC[Rendimiento sobre el capital contable (RSC)] --- RSA[Rendimiento sobre los activos (RSA)]     RSC --- MA[Multiplicador del apalancamiento financiero]     RSA --- MN[Margen Utilidad neta]     RSA --- RA[Rotación de Activos Totales]     MN --- UN[Utilidad neta después de impuestos]     MN --- V1[Ventas]     RA --- V2[Ventas]     RA --- AT[Activos totales]     MA --- PT[Pasivos Totales]     MA --- CC[Capital Contable]     </pre>

Nota.  $NOPAT = BAIDT = \text{Utilidad Neta más gastos financieros}$ .

Fuente: Análisis financiero y de gestión, 2006.

Elaborado por: la autora

### 5.7.7.2 Perspectiva comercial.

Se ha considerado esta perspectiva con la finalidad de medir los parámetros monetarios derivados de la relación con los clientes en especial en las áreas comerciales, considerando dos puntos de vista: los costos incurridos en la generación de las ventas y el nivel de satisfacción de los clientes, pensando que, en gran medida el éxito y rentabilidad de la empresa depende del nivel de aceptación que tenga en su nicho de mercado y de la fidelidad de sus clientes.

Tabla 10

*Indicadores comerciales: Calidad Clientes*

INDICADOR	INTERPRETACIÓN	CÁLCULO
Comportamiento de las ventas	Variaciones del nivel de ventas mensuales.	$\frac{\text{ventas mensual actual}}{\text{venta mensual mes anterior}}$
Comportamiento de los clientes	Variaciones del número de factura emitidas.	$\frac{\# \text{ facturas mes actual}}{\# \text{ facturas mes anterior}}$
Margen bruto de utilidad	Mide el porcentaje de utilidad logrado por la empresa después de haber cancelado el costo de ventas.	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$
Fidelidad de los clientes	Visión de los clientes que tienen continuidad en la empresa.	$\frac{\text{Clientes que repiten}}{\text{Total clientes}}$
Rotación Cuentas por Cobrar	Es el tiempo que transcurre desde que se produce la venta a crédito hasta que se realiza el cobro de la misma. Primero calcularemos la rotación del saldo medio de cuentas para cobrar.	$RC = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Saldo } \bar{X} \text{ cuentas x cobrar}}$
	El periodo medio de cobro es lo que tardamos, por término medio, en cobrar a nuestros clientes	$PMC = \frac{365}{RC}$
Servicio a Clientes	Orientación hacia una actitud de servicio, así como el desarrollo de habilidades y destrezas para tratar a los clientes.	$\frac{\text{Personal capacitado en atención a clientes}}{\text{Total personal}}$

Fuente: Análisis financiero y de gestión, 2006.

Elaborado por: la autora

## Indicadores de seguimiento de productos

Con estos indicadores se pretende determinar, el nivel de aceptación por parte de los clientes de los productos por categorías, con el fin de identificar su comportamiento y aplicar estrategias de mercadeo.

Tabla 11

### Indicadores de seguimiento de productos

INDICADOR	INTERPRETACIÓN	CÁLCULO
Aceptación nuevos productos	Refleja el resultado de la penetración comercial con nuevos productos o línea de productos.	$\frac{\text{Facturación nuevos productos}}{\text{Facturación total}}$
Eficiencia de líneas de Productos	Indica la relevancia de un producto, una línea de productos, etc. sobre le total de facturación.	$\frac{\text{Facturación lácteos}^*}{\text{Facturación total}}$
Rotación de inventarios	Mide la actividad, o liquidez, del inventario de una empresa, evidencia la administración y gestión de los inventarios.	$RI = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}}$ $RD = \frac{365}{RI}$

*Nota. El inventario disponible para la venta se agrupa en categorías o líneas.*

*Fuente: Análisis financiero y de gestión, 2006.*

*Elaborado por: la autora*

Tabla 12

### Indicadores de la Red Comercial

INDICADOR	INTERPRETACIÓN	CÁLCULO
Consecución de ingresos	Relaciona los ingresos presupuestados con los ingresos reales.	$\frac{\text{Ingresos reales}}{\text{Ingresos presupuestadas}}$
Efectividad por sección	Relaciona las ventas presupuestadas por cada área con las ventas efectuadas por cada área	$\frac{\text{Ingresos reales por área}}{\text{Ingresos presupuestadas del área}}$
Marketing en ventas	Grado en el que el Marketing constituye un vínculo estratégico entre la empresa y sus clientes.	$\frac{\text{Estrategias comerciales}}{\text{Estrategias del negocio}}$
Publicidad	Indica la relación entre los gastos de publicidad e imagen de la empresa y la facturación	$\frac{\text{Gasto Publicidad}}{\text{Ingresos totales}}$
Promociones	Indica la relación entre los gastos de promociones, ofertas, rifas y la facturación por ventas.	$\frac{\text{Promociones por sección}}{\text{Ventas por sección}}$

*Fuente: Análisis financiero y de gestión, 2006.*

*Elaborado por: la autora*

### **5.7.7.3 *Perspectiva talento humano.***

El verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva en el Patronato Municipal es el talento humano, y su gestión es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos institucionales, enfocar sus esfuerzos para implementar estrategias, políticas o procedimientos que den soporte a la visión institucional.

El Talento Humano se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización, sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos.

Dentro del organigrama propuesto, se incorpora la Unidad de Talento Humano, para que a través de esta área se adopte decisiones acerca de la relación entre trabajadores y directivos, se determine una estrategia de recursos humanos que viabilice la utilización deliberada de las personas para ayudar a ganar o mantener un valor agregado institucional frente a los competidores del mercado.

Dentro de las estrategias se pueden considerar también: estímulos motivacionales, considerando herramientas del desarrollo personal, como la autoestima, asertividad, análisis transaccional, capacitación, desarrollo, reconocimiento, premios, entre otros, a fin de que aflore el talento humano tomando en cuenta sus opiniones.

## Indicadores de Satisfacción

Dentro del organigrama se ha propuesto la creación del área de Seguridad y Salud en el Trabajo, como parte de los derechos del trabajador y su protección, ya que ley determinara que “los riesgos del trabajo son de cuenta del empleador” y que hay obligaciones, derechos y deberes que cumplir en cuanto a la prevención de riesgos laborales, de acuerdo a lo estipulado en la Constitución del Ecuador (2008) en su el Artículo 326, numeral 5, Normas Comunitarias Andinas, Convenios Internacionales de OIT, Código del Trabajo, Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores, Decreto Ejecutivo 2393 y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo.

Tabla 13

### *Indicadores de Satisfacción*

INDICADOR	INTERPRETACIÓN	CÁLCULO
Accidentes laborales	Grado de siniestralidad de la plantilla durante el desempeño de la actividad laboral.	Cifra de accidentes
Costos accidentes Laborales	Costos que supone al Patronato Municipal los accidentes laborales	Costos incurridos en accidentes laborales.
Incidentes laborales	Incidentes originados durante el desarrollo de la actividad y que puedan originar accidentes.	Cifra de incidentes
Absentismo	Indica el tiempo durante el cual el trabajador no asiste al trabajo.	$\frac{\text{Horas absentismo mes}}{\text{Horas laborales mes}}$
Antigüedad trabajadores	Cifra de empleados con durabilidad en la empresa.	$\frac{\text{Trabajadores más de } x \text{ años}}{\text{Total trabajadores}}$
Promociones	Posibilidad de que los trabajadores mejoren su estatus dentro de la empresa.	$\frac{\text{Número de Promociones}}{\text{Total trabajadores}}$

*Fuente: Análisis financiero y de gestión, 2006.*

*Elaborado por: la autora*

## **Indicadores de formación y crecimiento**

Ante la nueva realidad social que vive nuestro país, donde el Gobierno Nacional promueve una educación de calidad, la capacitación es imprescindible para competir, y contar con un talento humano más productivo.

Por ello el Patronato Municipal debe encontrar mecanismos que den a sus colaboradores los conocimientos, habilidades y actitudes que se requiere para lograr un desempeño óptimo, siempre buscando conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo de constante competencia en especial en las áreas comerciales.

La capacitación continua significa que los trabajadores se deben estar preparados para avanzar, hacia mejores oportunidades, con conocimientos teóricos y prácticos que incrementen el desempeño de sus actividades, porque sin nuevo conocimiento no hay cambio, y sin cambio, no hay innovación, requisito indispensable para competir con éxito.

El área de Talento Humano del Patronato Municipal en base a un diagnóstico deberá elaborar un plan de capacitación orientado a potenciar las capacidades de los trabajadores teniendo como marco de referencia las estrategias institucionales, en este sentido se trata de generar y aplicar modelos que permitan entrenar y desarrollar habilidades de servicio, atención y fortalecer las habilidades requeridas para el desarrollo de la tarea en las diferentes áreas de la institución.

Tabla 14

*Indicadores Recursos Humanos: Formación y crecimiento*

INDICADOR	INTERPRETACIÓN	CÁLCULO
Empleados capacitados	Cantidad de trabajadores que han recibido durante un periodo de tiempo determinado capacitación.	$\frac{\text{Nº trabajadores capacitados}}{\text{Total Trabajadores}}$
Duración de la formación	Horas que se han impartido de formación.	$\frac{\text{Horas de capacitación}}{\text{Cursos impartidos}}$
Inversión en capacitación	Relación de los costos invertidos en capacitación incurridos por la empresa en un periodo determinado.	$\frac{\text{Inversión en capacitación}}{\text{Total trabajadores}}$
Nivel académico del personal	Relación de los trabajadores de la empresa que poseen título superior y/o formación específica idónea para el desarrollo de su trabajo.	$\frac{\text{Trabajadores Titulados}}{\text{Total trabajadores}}$
Calidad de la formación y desarrollo	Resultado de las evaluaciones del desempeño, más de 95% se considera favorable.	$\frac{\text{Nº evaluaciones favorables}}{\text{Total trabajadores}}$

*Fuente: Análisis financiero y de gestión, 2006.*

*Elaborado por: la autora*

### **Indicadores salariales**

El Patronato Municipal al momento no cuenta con una política salarial definida, por medio de la cual se determinen los salarios de los trabajadores de todas las áreas del Patronato, como son comercialización y venta de productos, salud, educación, etc. únicamente tienen como referencia la Tabla de remuneración mínima Sectorial.

Con la finalidad de fijar una política salarial acorde a las expectativas y economía del Patronato Municipal, el Comité de Desarrollo Institucional, puede aportar con

elementos de juicio para determinar los rangos, fijar el rango salarial en base al mérito de los trabajadores, sin caer en desigualdades salariales, de manera que la escala salarial sea equilibrada y justa basándose en varios criterios y no la decisión de una sola persona.

Tabla 15

*Indicadores Recursos Humanos: Salariales*

INDICADOR	INTERPRETACIÓN	CÁLCULO
Salario medio	Valor medio de los salarios de los trabajadores de la empresa.	$\frac{\text{Gasto Personal}}{\text{Total Trabajadores}}$
Costo salarial	Relación de los gastos totales de nómina del Patronato respecto a los ingresos.	$\frac{\text{Gasto Personal}}{\text{Total Ingresos}}$
Costo por Hora	Determinar el costo de la hora efectivamente trabajada por cada sección.	$\frac{\text{Gasto Personal}}{\text{Comisariatos Horas de trabajo}}$
Jerarquía de la remuneraciones	Determinar la brecha entre los extremos de los salarios fijados en la institución.	$\frac{\text{Salario mínimo}}{\text{Salario máximo}}$
Clima laboral	Relación de los empleados que consideran que existe un buen clima laboral	$\frac{\text{Trabajadores Satisfechos}}{\text{Total trabajadores}}$

*Fuente: Análisis financiero y de gestión, 2006.*

*Elaborado por: la autora*

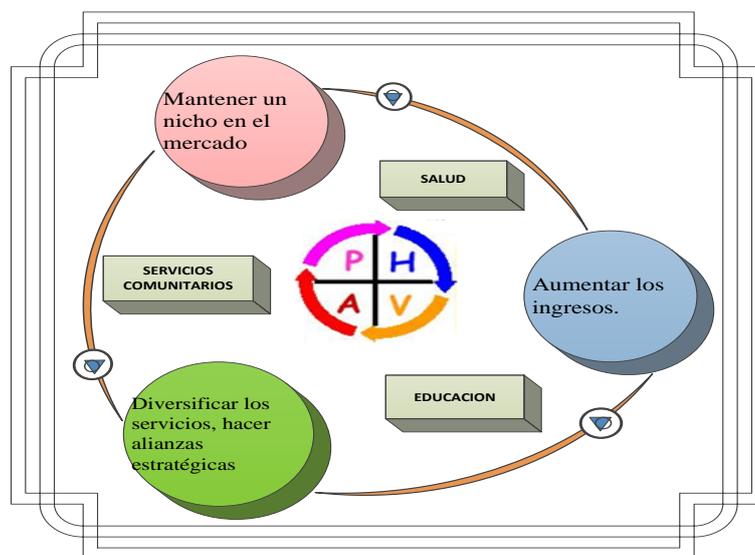
#### **5.7.7.4 Perspectiva innovación.**

La gestión de la innovación es indispensable en varias áreas tales como: tecnológica, gestión de recursos económicos, así como del talento humano, con el fin de fortalecer o aumentar la cobertura de los servicios que ofrece el Patronato Municipal San Miguel de Ibarra en beneficio de los sectores vulnerables de la ciudad de Ibarra.

La realidad empresarial actual se caracteriza por su dinamismo y su necesidad de adecuarse a las nuevas situaciones que le obligan a estar en permanente

innovación, si es que desea permanecer o crecer en el mercado como protagonistas de primera línea. La tecnología, la globalización y la abolición de las fronteras, paso libre a nuestro país por parte de empresarios colombianos, hacen que las innovaciones se conviertan en factores determinantes al momento de entender y aplicar las estrategias empresariales en la gestión que el Patronato Municipal realiza día a día, mismas que por ser una institución sin fines de lucro, y el brazo social del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra, debe alinearse con sus políticas sociales en beneficio de los ibarreños.

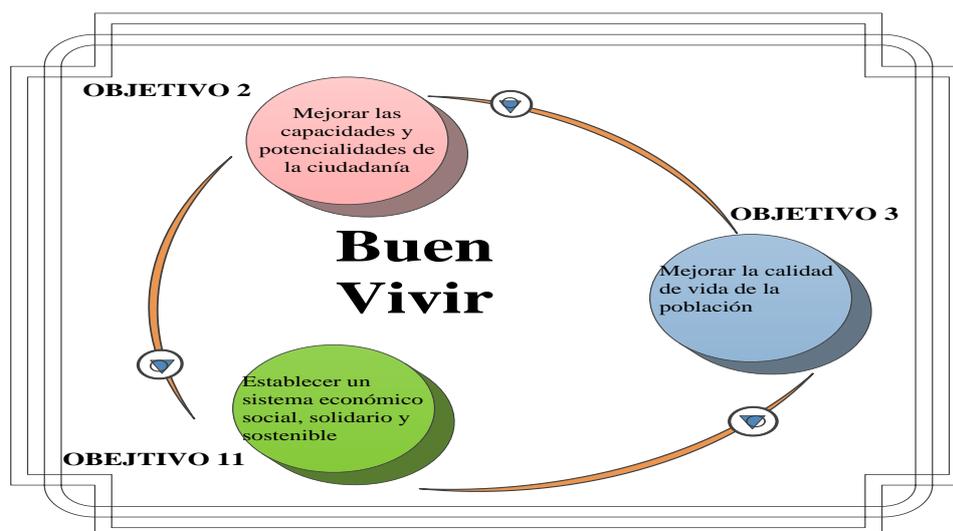
Los objetivos o fines que persigue la innovación son:



**Figura 22. Resultados cualitativos**

Elaborado por: la autora

Por la misión social que tiene el Patronato se identifica con los objetivos trazados en el Plan Nacional de Buen Vivir (2009-2013), que se detallan:



**Figura 23. Resultados cualitativos**

Elaborado por: la autora

### **Indicadores innovación**

Tabla 16

#### *Indicadores Innovación*

INDICADOR	INTERPRETACIÓN	CÁLCULO
Eficacia innovación	Relaciona la inversión en innovación respecto al total de facturación	$\frac{\text{Egresos innovación}}{\text{Ingresos totales}}$
Propuestas innovadoras	Porcentaje de proyectos presentados orientados a mejorar el servicio, diversificar el servicio, mejorar el nivel de ventas.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de proyectos presentados}}{\text{Proyectos ejecutados}}$
Incremento de ventas	Aplicación de nuevos métodos de mercadotecnia, orientados a incrementar el nivel de ventas.	$\frac{\text{Ventas reales}}{\text{Ventas proyectadas}}$
Diversificación de nuevos servicios	Porcentaje de proyectos sociales presentados orientados a coadyuvar esfuerzos para lograr el buen vivir de la comunidad ibarreña.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de proyectos presentados}}{\text{Proyectos ejecutados}}$

*Fuente: Análisis financiero y de gestión, 2006.*

*Elaborado por: la autora*

La globalización, el desarrollo de tecnologías de la información, la importancia del capital humano como apuesta diferencial, demanda de combinar el conocimiento, las competencias, capacidades y recursos con el fin de buscar alternativas que permitan cumplir de manera eficiente, eficaz y económica con la finalidad social del Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra en procura del bienestar de la comunidad ibarreña.

## **5.8. Diseño administrativo**

La propuesta planteada ha sido socializada conforme ha ido avanzando la investigación a los Directivos del Patronato Municipal San Miguel de Ibarra, y es de interés de la dirección su implantación, por lo tanto seguido se detalla las actividades y tiempos necesarios para su implementación.

La implementación de una estructura administrativa adecuada y clara es función de la Gerencia, quien de acuerdo a lo determinado en el Manual de Funciones debe dar a conocer a la Presidenta del Patronato, y una vez que esta instancia conozca y analice será expuesta al Directorio y finalmente a la Asamblea General para su aprobación.

La implementación es responsabilidad de Gerencia dotando de los recursos necesarios, socializando y disponiendo su cumplimiento y, también se requiere del compromiso de todos los trabajadores para el fiel cumplimiento.

Tabla 17

*Cronograma de implementación*

No.	Actividad	Recursos	Tiempo de Ejecución					
			Agosto	Sept.	Octubre	Nov.	Dic.	Enero
	Análisis y evaluación de la Propuesta	Humano						
	Aprobación por parte de Gerencia	Humano						
	Discusión de la Propuesta Presidencia	Humano						
	Discusión de la Propuesta Directorio	Humano						
	Aprobación de la Propuesta Asamblea General	Humano						
	Sociabilización de la Propuesta	Materiales, económicos						
	Manual de Funciones	Humano						
	Manual de Procedimientos	Humano						
	Análisis, evaluación de cumplimiento.							

*Elaborado por: la autora*

### 5.9. Determinación de impactos

Para determinar los impactos se utiliza una matriz general con el fin de realizar el análisis por cada tipo, el estudio de los impactos se realiza en base a indicadores y se asigna una calificación de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 18

*Determinación de Impactos*

Impactos						
-3	-2	-1	0	1	2	3
Alto	Medio	Bajo	No hay impacto	Bajo	Medio	Alto
Negativo			Indiferente	Positivo		

*Elaborado por: la autora*

Para el análisis de los impactos se aplicó la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de impactos} = \frac{\text{Sumatoria de asignación numérica}}{\text{Número de Indicadores}}$$

Los principales impactos que se espera se produzcan con la implementación de los Manuales de Funciones y de Procedimientos son:

**5.9.1. Impacto Económico.**

Tabla 19

*Impacto Económico*

Indicador	Nivel de Impacto							
	-3	-2	-1	0	1	2	3	Total
Mayor eficiencia y eficacia en el uso de recursos							X	3
Mayor rentabilidad							X	3
Generación de nuevos proyectos sociales							X	3
<b>TOTAL</b>					0	0	9	9

*Elaborado por: la autora*

$\text{Impacto Económico} = \frac{\Sigma \text{ Nivel de Impacto}}{\# \text{ Indicadores}}$
---

$\text{Impacto Económico} = \text{_____} = 3$
---

La incidencia será directa tanto para el Patronato Municipal San Miguel de Ibarra, como para la comunidad Ibarreña beneficiaria de los servicios que la institución presta en sus áreas de salud, educación, servicios comunitarios, proyectos especiales, ya que al trabajar con procedimientos claros, muchos de estos se optimizan, lo que da como resultado un ahorro significativo de recursos económicos, materiales, tecnológicos y un mejor aprovechamiento de las capacidades del talento humano, mejorando la situación económica institucional.

Lo que conlleva a que el Patronato, despliegue una mayor cobertura de sus acciones de tipo social en beneficio de la comunidad del norte del país, precios más bajos en sus servicios, productos y más proyectos eminentemente sociales destinados a mejorar las condiciones de vida de los sectores más vulnerables contribuyendo así al buen vivir.

### **5.9.2. Impacto Social.**

El Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra, es una institución que tiene una finalidad social, por tanto sus esfuerzos están orientados a contribuir al bienestar de sus

usuarios, a través de la prestación de sus servicios y bienes que oferta en las diferentes áreas.

Tabla 20

*Impacto Social*

Indicador \ Nivel de Impacto	Nivel de Impacto							
	-3	-2	-1	0	1	2	3	Total
Mayor cobertura de servicios sociales							X	3
Clima laboral óptimo							X	3
Mejor calidad de vida de clases vulnerables						X		2
<b>TOTAL</b>					0	2	6	8

*Elaborado por: la autora*

Impacto Social =	Σ Nivel de Impacto
	# Indicadores

Impacto Social =	= 3
------------------	-----

Si el Patronato Municipal amplía la cobertura de sus servicios, indudablemente mejorará totalmente su imagen institucional, lo que se reflejará en los índices sociales correspondientes, además al estar perfectamente definidos los procedimientos que contempla la participación de varias áreas de la empresa, se podrá realizar el seguimiento y control en una forma muy ágil, permitiendo así atender y ofrecer una mejor atención a usuarios internos y externos en forma oportuna.

Adicionalmente al establecer un conjunto de normas trae consigo el mejoramiento, optimizando las relaciones interpersonales, afianzando el trabajo en equipo, resaltando la imagen institucional y sobretodo mejorando la calidad del servicio social que el Patronato presta.

Al estar definidos los procedimientos en un Manual de Procedimientos, se cuenta con los lineamientos y mecanismos necesarios para la correcta ejecución de sus operaciones, facilitando el control, evaluación y supervisión del trabajo para lograr una satisfacción tanto al interior de la institución como externamente con los usuarios de todos los servicios que la institución presta.

### 5.9.3. Impacto Administrativo.

Tabla 21

*Impacto Administrativo*

Nivel de Impacto Indicador	-3	-2	-1	0	1	2	3	Total
Mayor posicionamiento en el mercado						X		2
Margen financiero							X	3
Gestión orientada al mejoramiento continuo							X	3
<b>TOTAL</b>					0	2	6	8

*Elaborado por: la autora*

Impacto Administrativo =	$\frac{\Sigma \text{ Nivel de Impacto}}{\# \text{ Indicadores}}$
Impacto Administrativo =	= 3

La implementación del Modelo de Gestión Administrativo Financiero planteado tiene una incidencia positiva que relaciona a toda la Institución con su entorno, establece objetivos claros, para efectivizar una gestión eficiente y eficaz, al contar con actividades prescritas o estandarizadas, permite optimizar los conocimientos y habilidades de las personas.

Conociendo la estructura organizativa, los niveles jerárquicos, procedimientos, aplicando normas y valores al ejecutar las actividades requeridas es posible dirigir efectivamente el comportamiento organizacional del Patronato Municipal.

#### 5.9.4. Impacto Medio Ambiente.

Tabla 22

*Impacto al Medio Ambiente*

Indicador \ Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3	Total
Sistema de gestión Cero papeles							X	3
Contaminación al medio ambiente					X			1
Implementar el seguimiento y control en procedimientos							X	3
<b>TOTAL</b>					1	0	6	7

*Elaborado por: la autora*

Impacto Medio Ambiente =	$\frac{\Sigma \text{ Nivel de Impacto}}{\# \text{ Indicadores}}$
-----------------------------	--

Impacto Medio Ambiente =	$\frac{7}{3}$	=	2
-----------------------------	---------------	---	---

El Patronato como un sistema abierto, interactúa con el medio en que se desenvuelven sus operaciones, incidiendo sobre él, directa o indirectamente, al contar con una gestión eficiente, se podrá disminuir el uso de papel, tinta de impresoras, energía eléctrica que actualmente son utilizados en gran cantidad, en definitiva, al controlar la utilización de los recursos indirectamente se protege al medio ambiente, si existen controles, procesos definidos y se incorpora el sistema cero papeles QUIPUX se logra una eficiente utilización de los recursos disponibles.

Es importante resaltar que otro impacto de esta investigación es, el procesamiento de información actualizada para mantener un seguimiento constante de los avances y dificultades que pudiera presentar la gestión del Patronato Municipal.

### 5.9.5. Impacto General.

Tabla 23

*Impacto General*

Indicador \ Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3	Total
Impacto Económico							X	3
Impacto Social							X	3
Impacto Administrativo							X	3
Impacto Medio Ambiente						X		2
<b>TOTAL</b>					0	2	9	11

*Elaborado por: la autora*

Impacto General	Σ Nivel de Impacto
=	
	# Indicadores

Impacto General	=
=	
	$\frac{11}{4} = 2,75$

Una vez realizado el análisis de cada impacto, con sus respectivos indicadores, se evidencia que el nivel de impacto general, de la propuesta del “Modelo de Gestión Institucional” que genera la presente investigación es “impacto positivo alto 2,75 ↔ 3, lo que supone que es procedente su implementación.

## 5.10 Validación de la propuesta

La validación de la propuesta se la realizó mediante una socialización individual a los principales actores de la empresa, en este caso Gerente General, Director Financiero, Jefe de Talento Humano, Contador General.

Para la validación se procedió de la siguiente manera:

- 1 Se entregó la propuesta y se explicó el contenido de la misma a la Gerencia General, y a la Dirección Financiera con el fin de que sea analizada al interior de cada una de estas instancias, cabe indicar que ya se ha contratado al Jefe de Talento Humano con quien se ha procedido a realizar también el análisis respectivo.
- 2 Mediante reunión de trabajo, se sometió a consideración y juicio con los directivos seleccionados, se analizó, discutió y evaluó en detalle el contenido de la propuesta, determinándose observaciones y correcciones que se requerían realizar.
- 3 Se realizaron las correcciones solicitadas y se llevó a cabo un nuevo análisis y discusión conjunta, determinándose que, con las correcciones realizadas, los manuales estaban bien.
- 4 Una vez cumplidas las actividades indicadas y una vez que la propuesta recogía las observaciones y lineamientos, los directores emitieron los siguientes criterios:

Las opiniones recabadas son las siguientes:

- ✓ Gerencia considera que la propuesta le será de mucha ayuda para coadyuvar a una mejor gestión institucional, que precisamente el Patronato estaba emprendiendo con acciones para desarrollar un Manual de Funciones y un Manual de procedimientos con el fin de optimizar los recursos disponibles.
- ✓ La Dirección Financiera indica que ha analizado la propuesta y considera que será un aporte valioso para mejorar la gestión institucional, al contar con una definición clara de la funciones que cada trabajador debe cumplir y determinando su nivel de responsabilidad frente a las tareas encomendadas.
- ✓ Jefe de Talento Humano considera que la propuesta es interesante y que es procedente su implementación., y que será un apoyo para la administración, debido al tamaño de la empresa y por la complejidad y diversidad de operaciones.
- ✓ Contador General opina que la propuesta es viable y va a permitir una mejor gestión.

## **5.11. Contrastación de las preguntas de investigación con los resultados de la validación**

Una vez realizada la investigación, elaborada la propuesta y validada la misma, se procede a la contrastación de las Preguntas de Investigación que se plantearon al inicio del trabajo.

### **1 ¿Cómo están definidos los procedimientos en el Patronato Municipal?**

El Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra, no cuenta con procesos y procedimientos definidos por escrito, identificándose en algunos casos que se produce una duplicidad de funciones, por lo que la alternativa de solución planteada consiste en definir en forma clara el objetivo general del cargo, y una descripción de las actividades que les corresponde desempeñar, lo que está plasmado en el Manual de Funciones.

### **2 ¿Cómo está enmarcada la estructura administrativa del patronato y sus establecimientos?**

Al realizar el análisis sobre la normativa que se aplica en el Patronato se determina que es una Institución privada sin fines de lucro, y a pesar de la disposición emitida a través del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización, el Patronato considera que la mejor opción es mantenerse como empresa privada sin fines de lucro, con el desarrollo de la propuesta al determinar por

ejemplo el procedimiento de compras, se determinó que el Patronato al convertirse en ente público necesariamente tendría que cumplir con lo determinado en el Código Orgánico de Compras Públicas y su reglamento lo que complicaría los procesos de compras que la institución realiza en forma diaria para incrementar el inventario para venta.

El Patronato solicitó asesoría a la Asociación de Municipalidades del Ecuador, para determinar si la institución tiene la obligación de convertirse en un ente público y llegaron a la conclusión que no.

La institución Municipal cuenta con autonomía administrativa y financiera, no recibe asignaciones fijas económicas del Estado ni del Gobierno Autónomo Descentralizado San Miguel de Ibarra, por lo que tiene que buscar, alianzas estratégicas con algunas instituciones, métodos, estrategias para llegar a un punto de equilibrio en su gestión financiera y cumplir con su misión social.

### **3 ¿Cómo se puede fortalecer la eficiencia, eficacia y el desempeño del personal a través de un modelo de gestión administrativo y financiero?**

El Patronato actualmente no tiene definido por escrito las funciones y procedimientos de la institución, causando en ocasiones confusión y desconocimiento de las funciones que les compete ejercer a cada trabajador, en especial cuando se incorpora personal nuevo o existe una rotación de funciones.

Con la alternativa planteada permitirá optimizar recursos en la ejecución de sus procedimientos, incrementando la eficiencia en la gestión de todos sus servicios. La incorporación de un modelo de gestión a los procedimientos administrativos y financieros permitirá una reducción en el tiempo empleado en los trámites, así como, una mayor calidad en el servicio prestado.

La propuesta planteada permitirá disminuir considerablemente los tiempos y cumplir de una manera eficiente y eficaz con sus procedimientos, optimizando recursos económicos, materiales y de talento humano al contar con una adecuada asignación de funciones.

## 5.12 Conclusiones

- 1 Del diagnóstico realizado se evidencia que existe la predisposición por parte de los trabajadores y autoridades en mejorar los procedimientos administrativos y financieros que se desarrollan al interior del Patronato Municipal San Miguel de Ibarra.
- 2 Actualmente la institución no cuenta con un manual de funciones que determine con claridad y por escrito las funciones cada trabajador tiene la responsabilidad de cumplir.
- 3 A pesar del crecimiento que ha tenido la institución a lo largo de los años, y de la importancia de los servicios que ofrece a la ciudadanía de Ibarra, no cuenta con un manual de procedimientos que le permita la optimización de los recursos disponibles.
- 4 Existe una buena relación entre trabajadores y directivos, pero los canales de comunicación establecidos no han cumplido las expectativas de sus usuarios internos. La investigación realizada determinó la necesidad de ejecutar una gestión con mayor apertura, para que todas las áreas tengan la oportunidad de vincularse y coadyuvar esfuerzos en la consecución de los objetivos institucionales.
- 5 El Gobierno Nacional en los últimos tiempos ha desplegado esfuerzos para mejorar la calidad de los servicios públicos, en especial la Educación y la Salud, por tanto

existe una buena aceptación por parte de la comunidad ibarreña hacia estos servicios públicos, ya sea por la mejora del servicio, o por la gratuidad de los mismos, afectado a la demanda de estos servicios que ofrece el Patronato Municipal.

- 6 No se está cumpliendo con lo determinado en el Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo, en su artículo 14 indica que en todo centro de trabajo en el que laboren más de quince trabajadores deberá organizarse un Comité de Seguridad e Higiene del Trabajo, incluso si consideramos que el Patronato Municipal cuenta con establecimientos desconcentrados tales como la Unidad Educativa Alfredo Albuja Galindo, los Centros Infantiles Municipales, debería contar con Subcomités.
- 7 El Patronato Municipal no cuenta con un Plan de Capacitación, que le permita potenciar su capital intelectual, generar ventajas competitivas para alcanzar una transformación institucional con equilibrio financiero orientada al servicio de la comunidad Ibarreña.
- 8 La utilización del sistema de Gestión Documental QUIPUX disminuirá el consumo de papel, en memorándums y convocatorias, al interior de la Empresa, representando un ahorro de tiempo y dinero; además de fomentar el cuidado del medio ambiente, hasta llegar a convertirse en una empresa cero papel.

### **5.13 Recomendaciones**

- 1 A las autoridades del Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra, implementar un modelo de gestión administrativa financiera que les permita potenciar y maximizar los recursos con que cuenta.
  
- 2 Socializar el Manual de Funciones dentro de la empresa, para coadyuvar al logro de su misión y visión de forma exitosa, mediante la combinación de talento y compromiso, es decir, de poner en juego todo lo que tenemos y lo que sabemos para aumentar la competitividad.
  
- 3 Socializar el Manual de Procedimientos en el Patronato Municipal, con la finalidad que todos conozcan y cumplan en forma eficiente con los procedimientos planteados orientados a una gestión eficiente.
  
- 4 Mejorar los canales de comunicación, e implementar el Comité de Desarrollo Institucional, con el fin de coadyuvar esfuerzos entre todas las áreas para el logro de los objetivos propuestos.
  
- 5 Implantar un área de Proyectos, de acuerdo a la propuesta planteada, con la finalidad de innovar nuevos productos, servicios y fuentes de financiamiento, direccionando siempre su accionar al cumplimiento de su finalidad social.

- 6 Recomendar de acuerdo al organigrama propuesto, se implemente el área de Riesgos Laborales, que se encargue de propiciar un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, que garanticen salud, seguridad y bienestar a los trabajadores y se cumpla con lo estipulado en la normativa referente a esta materia.

Establecer un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo, y recomendar que el Patronato conforme el Comité de Seguridad e Higiene en el Trabajo, actualmente en la institución laboran más de cien personas, y dispone más de un centro de trabajo, por lo que requiere también la conformación de subcomités de Seguridad e Higiene a más del Comité central.

- 7 Diseñar un Plan de Capacitación, con el fin aprovechar al máximo las capacidades del talento humano que labora en el Patronato Municipal, para generar actitudes positivas, mejorar el conocimiento de los diferentes puestos de trabajo, contar con gente calificada, motivada, comprometida con la institución, que apoye los planes de crecimiento y por lo tanto su desempeño laboral coadyuven a una mejor gestión y permita abordar los cambios que se presentan día a día.
- 8 Implantar el Modelo de gestión documental Cero papeles, mediante la instalación del Software Libre QUIPUX, para fomentar el desarrollo social y económico, incorporando a la cultura organizacional el mejoramiento continuo de los procesos de gestión documental

## BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Arellano, R., Gandica, M. (2012). Diseño de Manuales Administrativos, España: Editorial Académica.
  
- ✓ Asamblea Constituyente. (2008). Constitución Política de la República del Ecuador
  
- ✓ Asamblea Constituyente. (2009). Ley Orgánica de Empresas Públicas. Ecuador
  
- ✓ Asamblea Constituyente. (2010). Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización. Ecuador
  
- ✓ Bravo, M. (2008). Contabilidad General. Ecuador: Editora nuevo día
  
- ✓ Cultural S.A. (2006). Auditoría y Control Interno. Madrid: Edición MMVI.
  
- ✓ EDI ABACO Cía. Ltda. Diccionario. Gestión Gerencial. Finanzas y Ventas
  
- ✓ Estupiñan, O. (2006). Análisis Financiero y de Gestión. Colombia: Editorial ECOE
  
- ✓ Fernández, E. (2010). Administración de Empresas un enfoque interdisciplinario, Madrid: Editorial Paraninfo.

- ✓ García, A., González A., Astorga J. (2008). Contabilidad Financiera. España: Editorial Ariel.
- ✓ Gestipolis, Análisis y Planificación Financiera.
- ✓ ISO 9001. (2008) Norma Internacional. Sistemas de gestión de calidad. Ginebra.
- ✓ Maldonado, J. (2011). Gestión de Procesos José Ángel, México: 2011.
- ✓ Mejía, B. (2006). Gerencia de Procesos. Colombia: ECOE Ediciones.
- ✓ Ministerio de Bienestar Social. (1980). Acuerdo Ministerial 670. Ecuador: Patronato Municipal San Miguel de Ibarra
- ✓ Ministerio de Bienestar Social. (2004). Acuerdo No. 152. Estatutos: Patronato Municipal de San Miguel de Ibarra
- ✓ Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2012). Acuerdo No. 032-CZ-1-MIES/2012. Reforma estatutos: Patronato Municipal San Miguel de Ibarra.
- ✓ Ministerio de Finanzas. (2006). Reglamento Sustitutivo de Administración de Bienes del Sector Público.
- ✓ Norma Técnica Colombiana NTC-ISO-9000. (2005). Sistemas de gestión de Calidad Fundamentos y Vocabulario

- ✓ Norma Técnica de Gestión de Procesos. (2011). Acuerdo 784. Ecuador
  
- ✓ Pérez, J. (2009). Gestión por Procesos. España: ESIC.
  
- ✓ Posso, M, (2006). Metodología para el Trabajo de Grado. Ecuador: NINA
  
- ✓ Rodríguez, J. (2006). Estudio de sistemas y procedimientos Administrativos.  
México: ECAFSA

## LINCONGRAFIA

- ✓ <http://www.monografias.com>
- ✓ <http://books.google.com/>
- ✓ [http://dialnet.unirioja.es/servlet/ayuda\\_dejreccorreonuerev](http://dialnet.unirioja.es/servlet/ayuda_dejreccorreonuerev)
- ✓ [http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n\\_P%C3%BAblica](http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_P%C3%BAblica)
- ✓ [http://www.aves.edu.co/ovaunicor/recursos/1/index\\_proceso\\_administrativo.pdf](http://www.aves.edu.co/ovaunicor/recursos/1/index_proceso_administrativo.pdf)
- ✓ <http://www.diccionario-web.com.ar/largo/patronato.html>
- ✓ <http://www.mailxmail.com/curso-analisis-organizacional-segunda-parte/norma-ansi>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos33/planeacion-administrativa/planeacion-administrativa4.shtml>
- ✓ <http://www.salonhogar.com/materias/administracion/planefinanciera.htm><http://www.monografias.com/trabajos96/e-proceso-administrativo/e-proceso-administrativo.shtml>
- ✓ [www.monografias.com/trabajos96/e-proceso-administrativo/e-proceso-administrativo.shtml](http://www.monografias.com/trabajos96/e-proceso-administrativo/e-proceso-administrativo.shtml)
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos94/que-es-la-contabilidad/que-es-la-contabilidad.shtml>
- ✓ <http://crecerpyme.com/blog/direccion-financiera/presupuesto-financiero/>
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/15/cgco.htm>
- ✓ [http://www.excelencia-empresarial.com/Gestion\\_procesos.htm](http://www.excelencia-empresarial.com/Gestion_procesos.htm)
- ✓ [repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/4317](http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/4317)
- ✓ [books.google.com.ec/books?isbn=9681860799](http://books.google.com.ec/books?isbn=9681860799)

# ANEXOS

## Anexo 1 Encuesta

### PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

#### ENCUESTA DIRIGIDA A FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DEL PATRONATO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA

##### I.- INSTRUCTIVO

Las preguntas son de interés únicamente académico, reservado y de utilidad exclusiva para la ejecución de un trabajo de investigación, por tal motivo por favor conteste con absoluta veracidad, colocando una X donde a su criterio corresponda.

##### I.- CUESTIONARIO

1.-¿Conoce usted si, el Patronato Municipal tiene un plan estratégico?

a.- Si

b.- No

2.- ¿Cómo calificaría del 6 al 1 la importancia de los servicios que presta el Patronato Municipal?

Área Comercial Comisariatos

Área Comercial Farmacias

Unidad Médica

Unidad Educativa

Centro Infantil

**Proyectos especiales (Hipoterapia)**

**3.-¿Cuenta la Institución con un Manual de Funciones?**

**a.- Si**

**b.- No**

**c.- No sabe**

**4.- ¿Conoce usted las funciones inherentes a su cargo; le fueron comunicadas en forma verbal o escrita?**

**a.- Si**

**Verbal**

**Por escrito**

**b.- No**

**5.- ¿Cómo considera usted que se lograría consolidar las metas institucionales?**

**a.- Mejorar la atención al cliente**

**b.- Precios competitivos**

**c.- Diversificación de productos**

**d.- Mayor promoción de los servicios**

**6.- ¿Cómo definiría los procesos que se vienen aplicando en la Institución?**

**a.- Claros**

**b.- Poco Claros**

c.- Nada Claros

7.- ¿Cada qué tiempo se efectúa capacitaciones al personal?

a.- Mensual

b.- Semestral

c.- Anual

d.- No se realizan

8.- Cual es el grado de comunicación entre las áreas de la institución?

a.- Muy bueno

b.- Bueno

c.- Regular

d.- Malo

9.- Como calificaría las relaciones laborales existentes en el Patronato?

a.- Excelentes

b.- Buenas

c.- Regulares

d.- Malas

10.- ¿Conoce Usted como está conformado el orgánico estructural del Patronato Municipal?

a.-Si

b.-No

**11.- ¿Sabe Usted si en el Patronato existe un Manual de Procedimientos y Funciones?**

a.-Si

b.-No

**12.-¿En qué aspecto considera que incidiría con mayor énfasis el cumplimiento de la COOTAD al convertirse el Patronato en una Entidad de derecho Público?**

a.- Legal

b.- Social

c.- Económico

d.- Político

**13.- ¿Cómo política considera usted que coadyuvará a una mejor gestión del Patronato Municipal la implementación de un modelo de gestión por procesos?**

a.- Si

b.- No

**Porque**

---

---

---

# GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## Anexo 2 Entrevista

### A. PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

#### ENTREVISTA DIRIGIDA DIRECTIVOS DEL PATRONATO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA

##### I.- OBJETIVO

Conocer los procedimientos contables vigentes que se desarrollan en el Patronato Municipal y definir los procesos administrativos que aplican.

##### III.- CUESTIONARIO

1.- ¿Cuenta el Patronato Municipal con una planificación estratégica?

---

---

---

---

2.- ¿Dispone el Patronato de un Manual de Procedimientos y Funciones?

---

---

**3.-¿Considera usted que en cumplimiento del COOTAD el Patronato debe convertirse en una entidad de derecho público?**

---

---

---

**4.- ¿Cuáles considera usted los principales problemas y riesgos al convertirse el Patronato en un ente público?**

---

---

---

**5.- ¿Cuáles serían las principales ventajas y oportunidades al convertirse el Patronato en un ente público?**

---

---

---

**6.- ¿Considera usted que una gestión por procesos aplicadas al Patronato Municipal coadyuven a mejorar sus servicios?**

**Gracias a su Colaboración**