



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE GOBIERNOS
SECCIONALES**

TRABAJO DE GRADO

**TEMA: MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PATRONATO DE
ACCIÓN SOCIAL DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE GOBIERNO SECCIONALES**

AUTOR: JORGE GEOVANNY AYALA CARVAJAL

DIRECTOR: Ing. LENIN UBIDIA

IBARRA, MAYO 2017

RESUMEN EJECUTIVO

El informe final de trabajo de grado fue realizado en el PATRONATO DE ACCIÓN SOCIAL DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA cuya función social es brindar atención integral a través de servicios de salud y desarrollo social, de forma coordinada y complementaria con los diferentes niveles del estado de manera oportuna con calidad y calidez.

En el Art. 238 de la Constitución de la República del Ecuador reconoce autonomía política, administrativa y financiera a favor de los GADs. Que se rigen por los principios de solidaridad, subsidiaridad, equidad, territorial, integración y participación ciudadana.

Se establecieron los antecedentes generales de la institución, utilizando el método de investigación de encuestas y realizando el análisis de la matriz FODA se pudo determinar el problema diagnóstico que es: El Patronato de Acción Social del Gobierno Provincial de Imbabura no cuenta con el manual de funciones que ha hecho que el personal de la institución no tenga claras las actividades y la secuencia ordenada que hay que seguir para cumplir de una manera eficiente y eficaz las metas y objetivos planteados por la institución.

Se realizó encuestas al personal directivo, administrativo, y de servicios, se consideró de vital importancia estructurar las bases teórico-científicas que permiten conocer la definición, etapas, tanto del proceso administrativo y la información sobre los tipos de flujogramas, y un aspecto muy importante los aspectos estratégicos sobre misión, visión y valores institucionales con los que desarrollar las actividades.

Con toda la información obtenida a través de fuentes bibliográfico-documentales y del trabajo de campo efectuado se formula la propuesta del manual de funciones, en general, la aplicación de la presente propuesta de manual de funciones tiene un impacto positivo.

SUMMARY

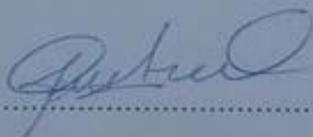
This research was conducted in the "Patronato de Acción Social del Gobierno Provincial de Imbabura", whose social function is to provide integrated care through health and social development in a concerted and complementary way on the different levels of government with quality and warmth. The Article 238 of the Constitution of Ecuador recognizes political, administrative and financial autonomy for GAD. They are governed by solidarity, subsidiary, equity, territorial, integration and participation principles. General background of this institution was established using the survey research method and with the analysis SWOT matrix, it could be determined the diagnosis trouble: The "Patronato de Acción Social de Imbabura" does not have the Functions Guidebook, so the staff of this institution does not have clear activities and the ordered sequence to follow to work efficiently and effectively to get its goals and objectives. Surveys for managers and staff were performed and managed to have good information services for the development of the work and the most successful solutions are reflected in this research. It was vital to structure the theoretical and scientific bases for the definition, stages, both administrative process and information about the types of flowcharts and a very important strategic aspect, mission, vision and institutional values develop the activities. With all of this information, which was gotten through bibliographic, documentary and field research, Functions Manual was proposed and the implementation of this has a positive impact.

KEYWORDS: Development, complementary, autonomy, staff, managers, administrative



AUTORÍA

Yo, JORGE GEOVANNY AYALA CARVAJAL, portador de la cédula de ciudadanía N° 100369346-0 declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PATRONATO DE ACCIÓN SOCIAL DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y se han respetado las diferentes fuentes y referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.



Jorge Ayala

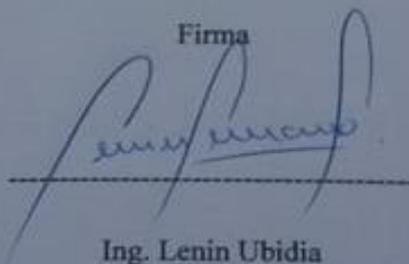
CI. Nro. 100369346-0

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

En mi calidad de Director de Trabajo de Grado presentado por el egresado Jorge Geovanny Ayala Carvajal previo a la obtención del título de Ingeniero en Administración pública de gobiernos seccionales cuyo tema es "MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PATRONATO DE ACCIÓN SOCIAL DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA; considero que el trabajo reúne los requisitos correspondientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ibarra, Febrero 2017.

Firma

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Lenin Ubidia", is written over a horizontal dashed line. The signature is stylized and cursive.

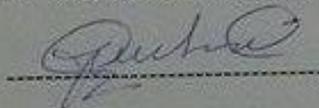
Ing. Lenin Ubidia

DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

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

Yo, Jorge Geovanny Ayala Carvajal, con cédula de identidad Nro. 1003693460, 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 del trabajo de grado denominado: "MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PATRONATO DE ACCIÓN SOCIAL DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA", que ha sido desarrollado para obtener el título de: Ingeniero en Administración Pública 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.



JORGE GEOVANNY AYALA CARVAJAL

CI. 100369346-0

Ibarra, Mayo 2017



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

1. Identificación de la obra

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

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

DATOS DEL CONTACTO		
CEDULA DE IDENTIDAD:	100369346-0	
APELLIDOS Y NOMBRES:	AYALA CARVAJAL JORGE GEOVANNY	
DIRECCIÓN:	IBARRA. Barrio la campiña	
EMAIL:	geovaac@yahoo.es	
TELÉFONO FIJO:	954009	TELÉFONO MÓVIL 0939113069

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PATRONATO DE ACCIÓN SOCIAL DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA
AUTOR:	JORGE GEOVANNY AYALA CARVAJAL
FECHA:	MAYO 2016
PROGRAMA:	PREGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
ASESOR/DIRECTOR:	ING. LENIN UBIDIA

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

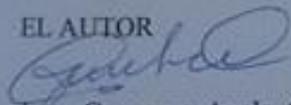
Yo, JORGE GEOVANNY AYALA CARVAJAL, con cédula de identidad Nro. 100369346-0 en calidad de autor y titular de los derechos patrimoniales del trabajo de grado descrito anteriormente hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la Publicación de la obra en el Repositorio Digital al y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

3. CONSTANCIAS

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

Ibarra, Mayo 2017

EL AUTOR



Jorge Geovanny Ayala Carvajal

1003693460

Facultado por resolución de consejo universitario.

DEDICATORIA

A Dios, quien me dio la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para terminar este trabajo.

A mis padres, porque creyeron en mí y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final.

A mis hermanos, por apoyarme siempre y por estar siempre conmigo en las buenas y en las malas, por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

Jorge Ayala

AGRADECIMIENTO

A Dios por fortalecer mi corazón para seguir adelante y darme la sabiduría y el entendimiento para cumplir mis metas, por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A la UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE por permitir mi superación profesional, y culminar con éxito esta etapa de estudios que siempre pondré al servicio del bien, la verdad y la justicia, a todos los catedráticos que fueron los facilitadores, quienes con su vasta experiencia orientaron mi formación superior.

Al Ingeniero Lenin Uvidia, distinguido catedrático de la UTN quien impartió sus virtudes y conocimientos para poder llevar a cabo esta investigación.

Al Patronato de Acción Social del Gobierno Provincial de Imbabura, por haberme proporcionado valiosa información para realizar mi trabajo de tesis, sintiéndome honrado al formar parte de esta investigación que enriqueció mis conocimientos y el compromiso de ser mejor.

Jorge Ayala

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	II
EXECUTIVE SUMMARY	¡Error! Marcador no definido.
AUTORÍA	¡Error! Marcador no definido.
CERTIFICACIÓN DEL ASESOR.....	¡Error! Marcador no definido.
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN.....	VII
1. Identificación de la obra	VII
2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD.....	¡Error! Marcador no definido.
3. CONSTANCIAS	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA.....	X
AGRADECIMIENTO.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	XXI
JUSTIFICACIÓN.....	XXII
OBJETIVOS.....	XXIII
Objetivo General:	XXIII
Elaborar el Manual de Funciones del Patronato de Acción Social del Gobierno Provincial de Imbabura.	XXIII
Objetivos Específicos:.....	XXIII
CAPÍTULO I.....	24

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	24
1.1. ANTECEDENTES DIAGNÓSTICOS.....	24
1.2. OBJETIVOS DIAGNÓSTICOS.	25
1.3. VARIABLES DIAGNÓSTICA	26
1.4. INDICADORES	26
1.4.1. MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA	28
1.5. ANÁLISIS DE VARIABLES DIAGNÓSTICAS.....	29
1.5.1. Legislativa.-.....	29
1.5.2. Leyes	29
1.5.3. Reglamentos	29
1.5.4. Manuales	30
1.5.5. Disposiciones	31
1.5.6. Gestión administrativa.....	31
1.5.7. Estructura orgánica.....	31
1.5.8. Autoridad y responsabilidad.....	32
1.5.9. Funciones y clasificación de puestos.....	32
1.5.10. Calidad de servicios	32
1.5.11. Atenciones al cliente.	33
1.5.12. Accesibilidades a los servicios.....	33

1.5.13. Infraestructuras	34
1.5.14. Servicios prioritarios	34
1.5.15. Tecnologías	34
1.5.16. Talento humano.....	34
1.5.17. Experiencias	34
1.5.18. Ética profesional.....	35
1.5.19. Trabajo en equipo	35
1.5.20. Capacitaciones.....	35
1.6. POBLACIÓN Y LA MUESTRA.....	36
1.6.1. Población.-.....	36
1.6.2. Muestra.....	36
1.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	37
1.8. CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ FODA	50
1.8.1. Estructura del FO-FA-DO-DA	52
1.8.2. Identificación Del Problema Diagnóstico.....	54
CAPÍTULO II.....	56
2. Marco teórico.....	56
2.1. Desarrollo institucional	56
2.2. Control Interno	56

2.2.1. Objetivos del control interno.....	57
2.2.2. Responsables del control interno	57
2.2.3. Rendición de cuentas	58
2.2.4. Ambiente de control.....	59
2.3. Integridad y valores éticos.....	60
2.4. Administración estratégica.....	61
2.5. Políticas y prácticas de talento humano	63
2.6. Estructura organizativa.....	63
2.7. Delegación de autoridad.....	64
2.8. Competencia Profesional.....	65
2.9. Servidores públicos.	66
2.10. Nombramiento y posesión:.....	66
2.11. Función pública	66
2.12. Prohibiciones.....	67
2.13. Nepotismo:	67
2.14. Abstención:.....	68
2.15. Responsabilidades:	68
2.16. Jubilación:	69
2.17. Vacaciones:	69

2.18. Estructura orgánica.....	69
2.18.1.Importancia de la estructura orgánica.....	70
2.19. Tipos de organizaciones	70
2.20. Administración.	71
2.20.1.Objetivos de la Administración	72
2.20.2.Integración de Personal:	72
2.20.3. Misión:	73
2.20.4. Visión:	74
2.20.5. Políticas:	75
2.20.6. Objetivos:	75
2.20.7. Valores:	76
2.20.8. Análisis FODA:.....	76
2.20.9. Elementos del proceso administrativo.....	77
2.20.10. Organización:.....	77
2.20.11. Dirección:.....	78
2.20.12. Control:	78
2.20.13. Organigramas	79
2.21. Manuales.....	80
2.21.1. Objetivos:	80

2.21.2. Manual de funciones	81
2.21.3. Importancia:	82
2.21.4. Objetivos:	82
2.21.5. Contenido del Manual de Funciones:	82
2.21.6. Tipos de manuales	83
2.21.7. Ventajas de los Manuales	84
2.21.8. Estructura de un manual	85
2.21.9. Beneficios de los Manuales	86
2.21.10. Manual de procedimientos	87
2.21.11. Diagramas de flujo	89
2.21.12. Diagramación:	89
2.21.13. Símbolos usados en los diagramas de flujo:	90
CAPITULO III	93
3. Propuesta	93
3.1. Introducción de la propuesta	93
3.2. Propósitos	94
3.3. Organigrama Vertical	94
3.4. MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PATRONATO DE ACCIÓN SOCIAL DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA	96

3.5. FUNCIONES DEL NIVEL DIRECTIVO, EJECUTIVO, ASESOR Y OPERATIVO DEL PATRONATO DE ACCIÓN SOCIAL DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA.....	107
CAPITULO IV	135
4. Análisis de impactos.....	135
4.1. IDENTIFICACIÓN DE IMPACTOS	136
CONCLUSIONES.....	143
RECOMENDACIONES	144
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	145
LINCOGRAFÍA:.....	147

ÍNDICE DE CUADROS ESTADÍSTICOS

CUADRO	TÍTULO	PÁG.
1	Matriz de Relación Diagnóstica.	5
2	Especificaciones pregunta 1	10
3	Especificaciones pregunta 2	11
4	Especificaciones pregunta 3	12
5	Especificaciones pregunta 4	13
6	Especificaciones pregunta 5	14
7	Especificaciones pregunta 6	15
8	Especificaciones pregunta 7	16
9	Especificaciones pregunta 8	17
10	Especificaciones pregunta 9	18
11	Especificaciones pregunta 10	21
12	Construcción Matriz FODA	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1	Especificaciones pregunta 1 Existen funciones por escrito	19
2	Especificaciones pregunta 2 Conocimiento de la existencia de un manual de funciones	20
3	Especificaciones pregunta 3 Implementación de un manual de funciones	21
4	Especificaciones pregunta 4 Mejorar procesos administrativos	22
5	Especificaciones pregunta 5 Operaciones basadas en operaciones estructuradas	23
6	Especificaciones pregunta 6 Manual legalmente aprobado	24
7	Especificaciones pregunta 7 Implementación de un manual de procedimientos	25
8	Especificaciones pregunta 8	26

	Organigrama estructural y niveles de autoridad	
9	Especificaciones pregunta 9	27
	Manual de procedimientos actualizados	
10	Especificaciones pregunta 10	28
	Eficiencia en el desarrollo de actividades	

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto se lo realizo en el Patronato de Acción Social del Gobierno Provincial de Imbabura su objetivo primordial radica en la elaboración de un manual de funciones tomando como base la realidad de la institución. Este proyecto está conformado por cuatro capítulos:

En el desarrollo del capítulo I fue muy valiosa la utilización de las técnicas de investigación como son la encuesta y las observaciones directas aplicadas a las personas que conforman el Patronato de Acción Social del Gobierno Provincial de Imbabura, mismas que permitieron conocer el funcionamiento de los diferentes procesos y establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del área administrativa y financiera. A su vez el análisis permitió identificar el problema por el cual atraviesa la Institución.

El capítulo II, está compuesto por los fundamentos teóricos y científicos, citados de algunos autores reconocidos que han realizado investigaciones en materia administrativa y financiera, mismos que sirvieron de pilar fundamental para la elaboración del presente manual de igual manera se recurrió a las leyes, ordenanzas y reglamentos que rigen el normal funcionamiento del Patronato de Acción Social del Gobierno Provincial de Imbabura, puesto que el acatamiento de las leyes es algo de lo que ninguna persona natural o jurídica puede prescindir o negarse a su cumplimiento.

El capítulo III la propuesta, presenta en su contenido los principales procesos administrativos adaptados a la realidad del Patronato de Acción Social del Gobierno Provincial de Imbabura, cuya finalidad es mejorar el manejo de los recursos de los cuales dispone y paralelamente elevar el nivel de calidad de los servicios que se

encuentran a disposición de la ciudadanía Imbabureña. Constituye una guía práctica de fácil comprensión para los encargados del buen funcionamiento de la entidad, colabora al fortalecimiento del control interno y propende a conseguir el éxito institucional.

El capítulo IV impactos del proyecto, considera los impactos del proyecto en los aspectos: económico, social, educativo y ético. Referente al ámbito económico, el proyecto contribuirá a la optimización de los recursos a través de un manejo eficaz, eficiente y económico en la realización de las actividades diarias, con miras no sólo al fortalecimiento institucional sino a un desarrollo que signifique el crecimiento del Patronato de Acción Social del Gobierno Provincial de Imbabura.

Seguido de los impactos del proyecto se encuentran las conclusiones y las recomendaciones que se sugiere como resultado de la investigación realizada. La información obtenida está orientada a la corrección y mejoramiento de los diferentes procesos de cuya eficiencia, eficacia y efectividad depende el éxito institucional.

JUSTIFICACIÓN

La presente Investigación es importante tanto para el autor como para la institución, porque se ha podido evidenciar algunas debilidades en el ámbito administrativo, así como también en las aptitudes del personal, puesto que no se ha definido claramente los campos de acción de cada uno de ellos, dando como resultado una labor incompleta, es por ello de vital importancia la creación de esta herramienta de control interno para que de esta forma se pueda conseguir de una manera más eficiente y efectiva las metas y objetivos propuestos por la institución.

Es factible realizar este trabajo de grado debido a que existe la apertura y apoyo de las autoridades de la institución que proporcionarán la información necesaria y suficiente para cumplir con los resultados esperados; además porque se cuenta con el apoyo de profesionales altamente capacitados, los mismos que pertenecen a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica del Norte.

Cabe recalcar que este trabajo es muy interesante y original porque éste no ha sido realizado ni aplicado por otra persona o institución, además porque representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la institución, haciendo que este instrumento de control interno sea de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

OBJETIVOS

Objetivo General:

Elaborar el Manual de Funciones del Patronato de Acción Social del Gobierno Provincial de Imbabura.

Objetivos Específicos:

- Realizar el diagnóstico situacional del Patronato de Acción Social del Gobierno Provincial de Imbabura, para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas mediante la aplicación de las diferentes técnicas de investigación para determinar sus limitantes.

- Elaborar las bases teóricas del proyecto, mediante una investigación bibliográfica, que servirá para definir las de una manera más técnica.
- Elaborar el manual de funciones que aplique un desarrollo sustentable en las funciones específicas de la institución.
- Determinar los principales impactos que generara este proyecto.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. ANTECEDENTES DIAGNÓSTICOS.

El patronato del gobierno provincial de Imbabura es una institución de carácter social encaminada al apoyo en servicios a sectores vulnerables mediante programas de capacitación, atención comunitaria, prevención de la violencia, unidad de sordos entre otros.

La institución inicio con el nombre de: Patronato de Asistencia Social del Consejo Provincial de Imbabura que fue creado mediante Acuerdo N° 001518, del Ministerio de Bienestar Social de 22 de junio de 1994, como Organismo de derecho privado, sin fines de lucro, destinado al servicio social, lo cual no es compatible con la estructura jurídica y organizacional administrativa del Gobierno Provincial de Imbabura, por lo que se hizo necesario armonizar con las normativas jurídicas que regía a los gobiernos seccionales provinciales en ese entonces.

Cumpliendo con el Código Orgánico Organización Territorial Autonomía y Descentralización se modificó su nombre pasando a ser el Patronato de Acción Social del Gobierno Provincial de Imbabura, se creó mediante ordenanza de constitución, organización y funcionamiento del Patronato de Acción Social del Gobierno Provincial de Imbabura, sancionada con fecha 11 de agosto de 2011; que dice; Constitúyase el Patronato de Acción Social del Gobierno Provincial de Imbabura cuyas siglas son ,

como institución de derecho público, adscrita y regida por las políticas sociales del Gobierno Provincial de Imbabura, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía financiera y de gestión financiera administrativa.

El 30 de abril del 2012 se expide la Ordenanza Reformativa a la Ordenanza de Constitución, Organización y Funcionamiento del Patronato de Acción Social del Gobierno Provincial de Imbabura. Con este antecedente podemos indicar que no se ha realizado la correspondiente codificación de las Ordenanzas de Constitución del Patronato de Acción Social del Gobierno Provincial de Imbabura, lo que ha dificultado el manejo ágil de la ordenanza para su aplicación.

1.2. OBJETIVOS DIAGNÓSTICOS.

Objetivo General

Realizar un diagnóstico situacional para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas entorno a la elaboración de un manual de funciones para el Patronato de Acción Social del gobierno provincial de Imbabura.

Objetivos Específicos

- Determinar si el patronato tiene establecido una planificación estratégica.
- Analizar la estructura organizacional y las herramientas administrativas que posee el patronato provincial.
- Identificar las normativas vigentes que rigen el funcionamiento del patronato.
- Analizar el control interno del patronato provincial..

1.3.VARIABLES DIAGNÓSTICA

Para alcanzar los objetivos anteriormente señalados se ha tomado en cuenta un conjunto de variables las mismas que servirán para recolectar información.

- Planificación estratégica
- Estructura organizacional
- Aspecto legal
- Control interno

1.4. INDICADORES

Planificación estratégica

- Misión
- Visión
- Objetivos
- Políticas
- Valores

Estructura organizacional

- Organigrama estructural
- Niveles jerárquicos
- Manuales

- estructura funcional

Aspecto legal

- Numero de reglamentos internos que rigen el patronato.
- Ordenanzas
- Leyes
- Resoluciones administrativas

Control interno

- Elementos de control interno
- Normas y técnicas de control interno
- Principios de contabilidad gubernamental
- Presupuestos asignados

1.4.1. MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICA	FUENTE DE INFORMACIÓN
Determinar si el patronato tiene establecido una planificación estratégica	Planificación estratégica	Misión Visión Objetivos Políticas Valores	Encuesta Entrevista	Dirección general
Analizar la estructura organizacional y las herramientas administrativas que posee el patronato provincial.	Estructura organizacional	Organigrama estructural Niveles jerárquicos Manuales Estructura funcional	Encuesta Entrevista	Dirección general
Identificar las normativas vigentes que rigen el funcionamiento del patronato.	Aspecto legal	Numero de reglamentos internos que rigen el patronato. Ordenanzas Resoluciones administrativas	Documental Entrevista	Personal administrativo
Analizar el control interno del patronato provincial	Control interno	Elementos de control interno Normas y técnicas de control interno Principios de contabilidad gubernamental Presupuestos asignados	Entrevista Encuesta Documental	Personal del patronato

Cuadro nro. 1 matriz de relación diagnóstica. Elaboración: el autor

1.5. ANÁLISIS DE VARIABLES DIAGNÓSTICAS.

1.5.1. Legislativa.

Los Patronatos eran instituciones adscritas a los GAD s. Es una institución de derecho público que contribuye al desarrollo humano de la población de la Provincia de Imbabura en el contexto del Plan Nacional del Buen Vivir, priorizando a los sectores vulnerables a través de la gestión, coordinación y ejecución de servicios sociales de manera solidaria, transparente y de calidad, brindados por su talento humano, procurando la participación de los distintos actores.

1.5.2. Leyes

Las leyes son delimitadoras del libre albedrío de las personas dentro de la sociedad. Se puede decir que la ley es el control externo que existe para la conducta humana, en pocas palabras, las normas que rigen nuestra conducta social. Constituye una de las fuentes del derecho, actualmente considerada como la principal, que para ser expedida, requiere de autoridad competente, es decir, el órgano legislador.

Las leyes son los instrumentos que rigen el accionar de cualquier institución y servirá para una mejor implementación del manual de funciones en el patronato de acción social del gobierno provincial de Imbabura.

Las leyes que rigen el Patronato son el Reglamento y, en su debido tiempo, la COOTAD.

1.5.3. Reglamentos

Un reglamento es una norma jurídica de carácter general dictada por la Administración pública y con valor subordinado a la Ley. En resumen, un reglamento es un documento

que especifica normas para regular todas las actividades de los miembros de una comunidad. Los reglamentos consisten en sentar bases para la convivencia y prevenir los conflictos que se pueden generar entre los individuos.

El reglamento en el patronato servirá para garantizar una Buena Convivencia entre los distintos Grupos Sociales que se conforman, cada uno de sus miembros tiene responsabilidades que cumplir, siendo estas sus Obligaciones, y por otro lado, por el cumplimiento de las mismas tiene el acceso a distintos Derechos que permiten un beneficio en mayor o menor medida.

1.5.4. Manuales

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

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

Para el caso del Patronato, se planteará la realización de un manual de funciones que permita llevar un control sobre las funciones que tiene el personal que conforma la empresa.

Permitirá el desarrollo de la estrategia del patronato, ya que determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo.

1.5.5. Disposiciones

En su significado más general como sinónimo de norma. Sin embargo, en el lenguaje jurídico también se utiliza con un sentido más estricto, para designar uno de los enunciados lingüísticos en el sentido en el cual se articula el texto de un acto jurídico

Servirá para el cumplimiento de deberes o concede derechos y debe ser cumplida por todos aquellos miembros del patronato de acción social del gobierno provincial de Imbabura.

1.5.6. Gestión administrativa

Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar.

Mediante la gestión administrativa se podrá conocer el cumplimiento de servicios de calidad a los usuarios de la provincia.

1.5.7. Estructura orgánica

Estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización.

1.5.8. Autoridad y responsabilidad

Responsabilidad y Autoridad en la organización están íntimamente relacionadas. Esto significa que debe delegarse la autoridad adecuada a cumplir con las responsabilidades.

Existe una relación entre ambos conceptos por dos razones:

I) En primer lugar, si una persona se le da algo de responsabilidad sin autoridad suficiente no podrá desempeñarse mejor y quizás no logre la meta deseada.

II) En segundo lugar, si hay exceso de autoridad delegada para un individuo sin cumplir ninguna responsabilidad entonces se hará mal uso de la autoridad delegada de un modo u otro.

1.5.9. Funciones y clasificación de puestos

Sistema por medio del cual se analizan, evalúan y ordenan en forma sistemática los diferentes tipos de tareas que se realizan en una determinada institución, considerando factores tales como: deberes y obligaciones, naturaleza de estos, grado de dificultad, preparación académica, conocimientos, experiencia, habilidades y destrezas que deben poseer los candidatos a empleo.

1.5.10. Calidad de servicios

Calidad de los servicios, término que define la norma ISO 9000 como el aseguramiento de un resultado satisfactorio procedente de una actividad, en la interfaz entre el proveedor y el cliente, siendo el servicio generalmente intangible.

Actualmente en el patronato se va a plantear la medición de la calidad e servicios hacia los usuarios buscando alcanzar niveles óptimos de eficiencia y eficacia

1.5.11. Atenciones al cliente.

El servicio de atención al cliente, o simplemente servicio al cliente, es el que ofrece una empresa para relacionarse con sus clientes. Es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Se podrá conocer las necesidades y expectativas del cliente. Conocer a profundidad las necesidades de los diferentes segmentos de clientes para poder satisfacer sus expectativas.

Logrando Flexibilidad, mejora continua y saber las necesidades crecientes de los clientes. Para ello, el personal que está en contacto directo con el cliente ha de tener la formación y capacitación adecuadas para tomar decisiones y satisfacer las necesidades de los clientes incluso en los casos más inverosímiles.

1.5.12. Accesibilidades a los servicios

La accesibilidad ha sido definida como la forma en que los servicios de salud se acercarían a la población. Este concepto fue entendido como un problema de la oferta y sería necesario, desde esta óptica, eliminar las barreras que se pudieran interponer.

Se podrá saber la capacidad de acceso que tienen los usuarios para hacer uso de los servicios que brinda el patronato en la provincia.

1.5.13. Infraestructuras

Se analizara que patronato cuente con las instalaciones necesarias para el desarrollo de sus actividades de manera eficiente satisfaciendo las necesidades de los usuarios.

1.5.14. Servicios prioritarios

El patronato se enfocara en servicios prioritarios a los sectores vulnerables que más lo necesiten dentro y fuera de la provincia según sea pertinente contando con ayuda de otros organismos estatales.

1.5.15. Tecnologías

La tecnología en el patronato contara con conocimientos técnicos, científicamente ordenados, que permiten diseñar y crear bienes, servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y la satisfacción de las necesidades esenciales y los deseos de la humanidad.

1.5.16. Talento humano

La administración del Talento Humano realizara una planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.

1.5.17. Experiencias

La experiencia de los empleados en brindar servicios de calidad permitirá un mejor desarrollo y cumplimiento de los objetivos institucionales.

1.5.18. Ética profesional

La ética profesional en el patronato será la encargada de ir marcando las pautas éticas del desarrollo laboral mediante valores universales que posee cada ser humano. Aunque ésta se centre en estos valores, se especificara más en el uso de ellos dentro de un entorno plenamente laboral.

1.5.19. Trabajo en equipo

Cada uno hace una parte pero todos con un objetivo común. Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya un compañerismo.

1.5.20. Capacitaciones.

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

1.5.21. Misión

En la entrevista que se realizó a la administradora manifestó que el patronato tiene una misión la cual es ofrecer un servicio de alta calidad a los usuarios.

1.5.22. Visión

En lo que respecta a la visión se enfoca en ser una institución en constante crecimiento tanto en la innovación y calidad de los servicios.

1.5.23. Objetivos

Mediante la encuesta realizada a los trabajadores se determinó que no se han establecido objetivos en la empresa, por lo tanto las metas no están determinadas limitando el enfoque y el alcance de la institución a mediano plazo.

1.5.24. Políticas

Mediante la entrevista a los empleados del patronato se determinó la falta de reglas y directrices básicas acerca del comportamiento de los empleados.

1.6. POBLACIÓN Y LA MUESTRA

1.6.1. Población.-

La población que labora en el Patronato Municipal es de 57 funcionarios distribuidos:

Personal del patronato de acción social del gobierno provincial de Imbabura	
Nivel Directivo:	1
Nivel Asesor:	6
Nivel Operativo:	30
Nivel de Apoyo y Auxiliar:	20

Elaborado por el autor

1.6.2. Muestra

Por ser una población de 57 personas que laboran al interior del Patronato Provincial se realizara la aplicación de encuestas al personal directivo, administrativo, y de servicios

de la institución en su totalidad para la obtención de información mientras que a la administradora se le realizara una entrevista personal.

1.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Encuestas

La encuesta está dirigida a todos los funcionarios que forman parte de la institución, y busca obtener información sobre las funciones que cada uno realiza y además sobre el ambiente laboral en el cual desarrollan las mismas.

Observación directa

Se realizará mediante una visita a la institución, en donde se pretende mediante la observación poder obtener información sobre cómo se maneja la administración, como se desarrollan las actividades, como es el ambiente laboral, y además la comunicación entre departamentos.

Entrevistas

La entrevista será dirigida a la máxima autoridad de la institución que en este caso viene a ser la directora de la misma. Esta entrevista tiene como objetivo recabar información clara y concisa sobre aspectos administrativos bajo los cuales funciona la institución.

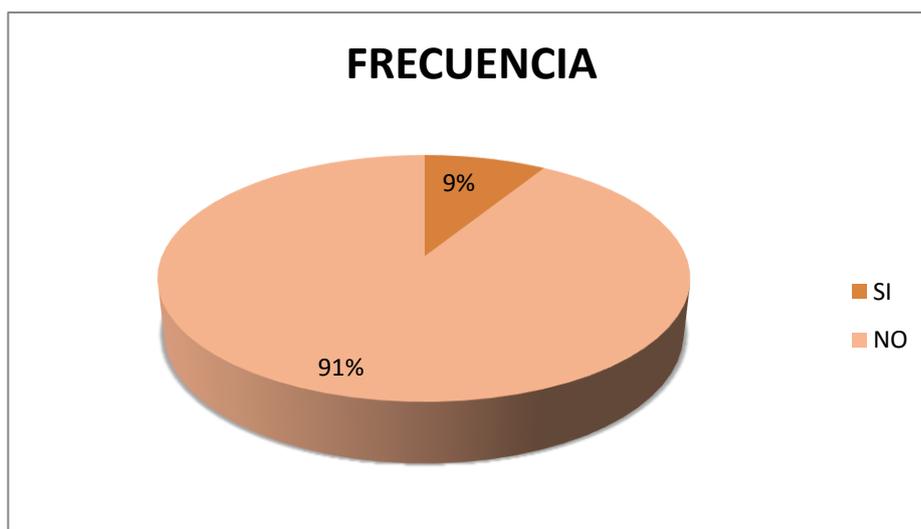
Análisis documental

El análisis documental es una operación intelectual que da lugar a un subproducto o documento secundario que actúa como intermediario o instrumento de búsqueda obligado entre el documento original y el usuario que solicita información. El calificativo de intelectual se debe a que el documentalista debe realizar un proceso de interpretación y análisis de la información de los documentos y luego sintetizarlo.

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DIRECTIVO,
ADMINISTRATIVO, Y DE SERVICIO DEL PATRONATO DE ACCIÓN
SOCIAL DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA**

**1.- ¿Conoce Ud. Si existen por escrito las funciones que realiza en la
institución?**

OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	5	9%
NO	52	91%
TOTAL	57	100%



FUENTE: Encuesta al Personal del Patronato de Acción Social del Gobierno Provincial de Imbabura, marzo 2015
ELABORACION: el Autor

ANÁLISIS:

De lo anterior se desprende que en la gran mayoría los encuestados no tienen por escrito las funciones que realizan, lo que conlleva a duplicación de funciones y no cumplir con sus deberes y funciones.

1. ¿En el tiempo que Ud. labora en la institución alguna vez se implementó un Manual de Funciones?

OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	4	7%
NO	53	93%
TOTAL	57	100%



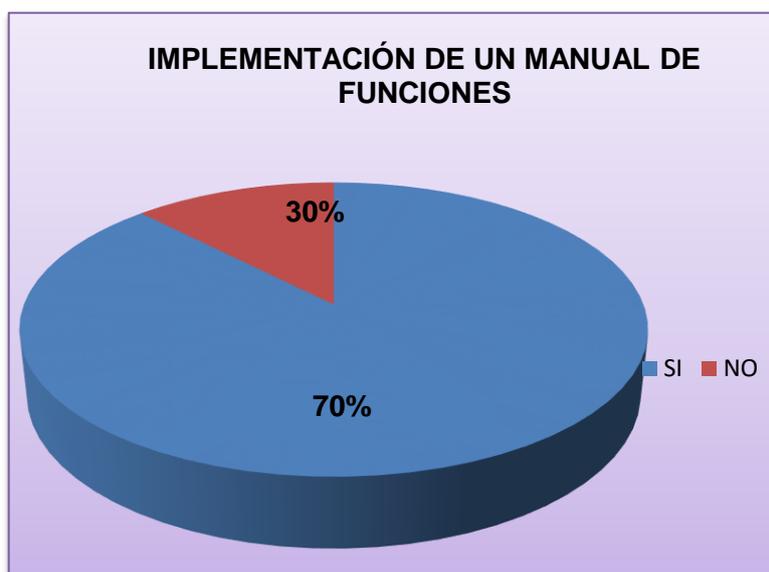
FUENTE: Encuesta al Personal del Patronato de Acción Social del Gobierno Provincial de Imbabura, marzo 2015 ELABORACION: el Autor

ANÁLISIS:

De lo expuesto anteriormente se desprende que el personal no conoce de la existencia de un Manual de Funciones, esto se debe a que nunca hubo preocupación de la autoridad por crear este tipo de instrumentos administrativos. Existe un porcentaje que manifiesta erróneamente que existe una manual de funciones que se da como resultados que, actualmente se está empezando un estudio para su implementación dentro del patronato.

3. ¿Cree Ud. que es fundamental que la entidad cuente con un Manual de Funciones?

OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	50	70%
NO	7	30%
TOTAL	57	100%



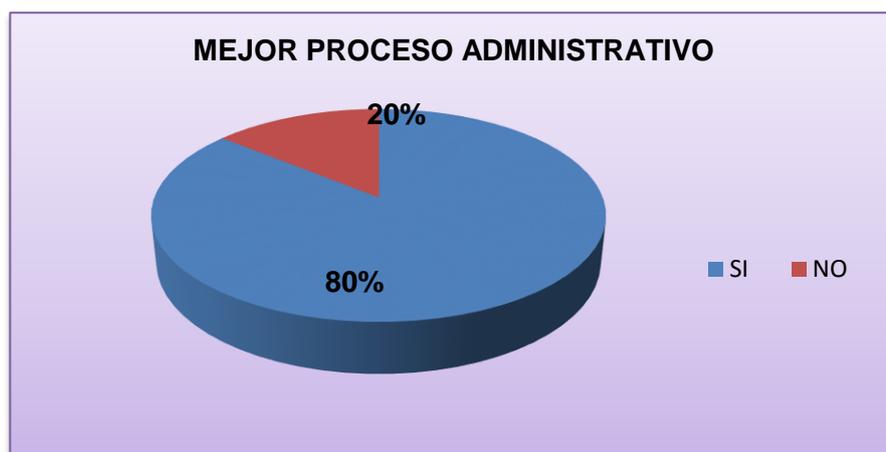
FUENTE: Encuesta al Personal del Patronato de Acción Social del Gobierno Provincial de Imbabura, marzo 2015
ELABORACION: el Autor

ANÁLISIS:

Del cuadro y gráfico anterior se desprende que un gran porcentaje considera importante un manual de funciones para sus actividades y una minoría manifiesta que no es necesario por el conformismo a sus funciones.

4. ¿Cree Ud. que contar con un Manual de Funciones mejorará el Proceso Administrativo?

OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	49	80%
NO	8	20%
TOTAL	57	100%



FUENTE: Encuesta al Personal del Patronato de Acción Social del Gobierno Provincial de Imbabura, marzo 2015 ELABORACION: el Autor

ANÁLISIS:

De lo expresado anteriormente se puede apreciar que la gran mayoría de los encuestados consideran que contar con un Manual de Funciones mejorará el proceso administrativo; puesto que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar todas las metas establecidas para la institución.

5. ¿Las operaciones que Ud. realiza están basadas en procedimientos debidamente estructurados?

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NO	6	11%
SI	51	89%
TOTAL	57	100%



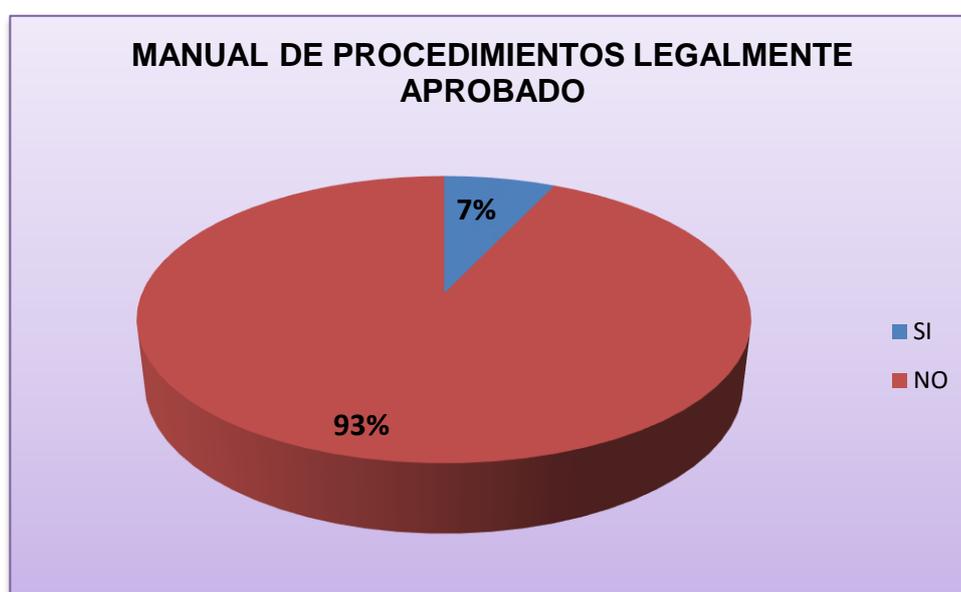
FUENTE: Encuesta al Personal del Patronato de Acción Social del Gobierno Provincial de Imbabura, marzo 2015 ELABORACION: el Autor

ANÁLISIS:

Del cuadro y gráfico se desprende que las operaciones que cotidianamente realizan los funcionarios no cuenta con procedimientos debidamente estructurados, ya que se los hace por costumbre y experiencia de los mismos.

6. ¿La entidad cuenta con un manual de procedimientos legalmente aprobados?

OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	4	4%
NO	53	93%
TOTAL	57	100%



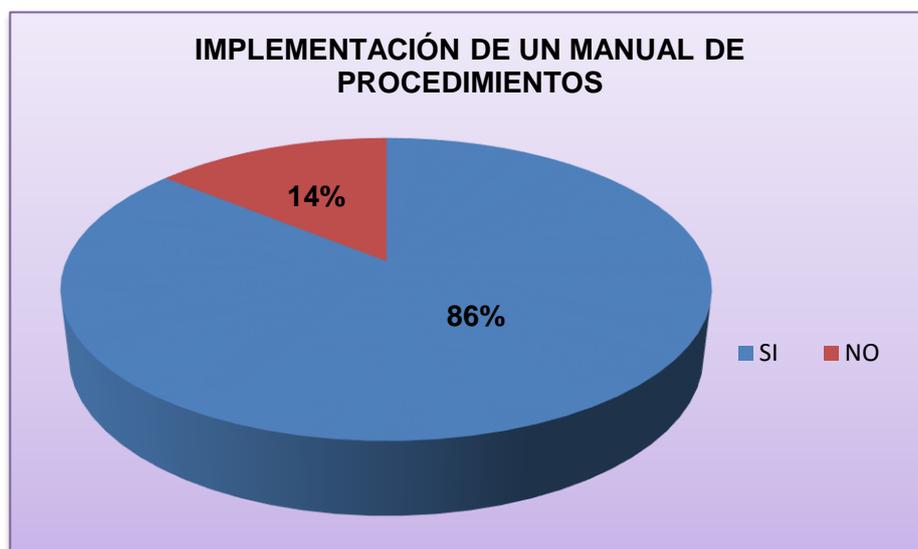
FUENTE: Encuesta al Personal del Patronato de Acción Social del Gobierno Provincial de Imbabura, marzo 2015
ELABORACION: el Autor

Análisis:

De los resultados obtenidos anteriormente se puede apreciar que la institución no cuenta con un Manual de Procedimientos que describa los procesos que deben seguirse para desarrollar las actividades en la institución.

7. ¿Según su criterio le es necesario contar con un manual de funciones y procedimientos?

OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	49	86%
NO	8	14%
TOTAL	57	100%



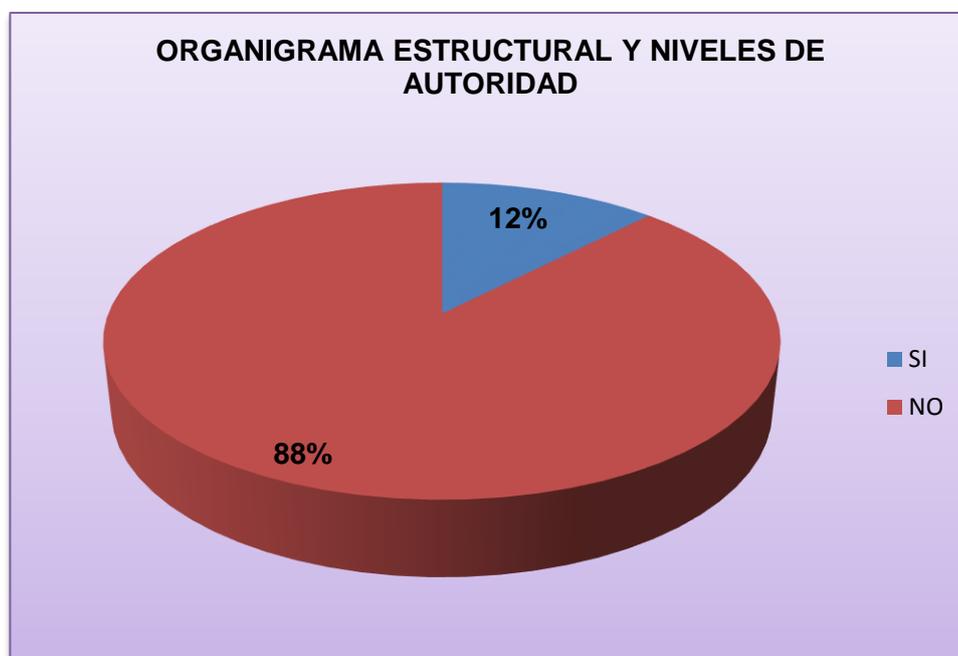
FUENTE: Encuesta al Personal del Patronato de Acción Social del Gobierno Provincial de Imbabura, marzo 2015 ELABORACION: el Autor

Análisis:

Del cuadro y gráfico se desprende que los funcionarios consideran necesario la implementación de un Manual de Procedimientos que contenga las instrucciones de trabajo detalladas en procedimientos, para poder hacer un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades programadas en un orden lógico y en un tiempo definido.

8. ¿Conoce Ud. si la entidad cuenta con un organigrama estructural y sus niveles de autoridad?

OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	7	12%
NO	50	88%
TOTAL	57	100%



FUENTE: Encuesta al Personal del Patronato de Acción Social del Gobierno Provincial de Imbabura, marzo 2015 ELABORACION: el Autor

Análisis:

De lo expuesto anteriormente se puede apreciar que la gran mayoría de los encuestados desconocen acerca de la existencia del organigrama estructural y sus respectivos niveles de autoridad. Porque se está implementando y esto conlleva a que algunos funcionarios consideren erróneamente que existe una manual.

9. ¿Considera necesario que debe existir un manual de funciones actualizados de manera constante que ayude a estandarizar y sistematizar los procesos de la Institución?

OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	49	86%
NO	8	14%
TOTAL	57	100%



FUENTE: Encuesta al Personal del Patronato de Acción Social del Gobierno Provincial de Imbabura, marzo 2015

ELABORACION: el Autor

Análisis:

Del cuadro y gráfico anterior se observa que los funcionarios están de acuerdo en que para evitar la obsolescencia del Manual hay que plantear revisiones y actualizaciones constantes.

10. ¿De contar con un manual de funciones y procedimientos administrativos considera usted que mejoraría la eficiencia en el desarrollo diario de las actividades de los funcionarios de la Institución?

OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	51	89%
NO	6	11%
TOTAL	57	100%



FUENTE: Encuesta al Personal del Patronato de Acción Social del Gobierno Provincial de Imbabura, marzo 2015 ELABORACION: el Autor

Análisis:

Del cuadro y gráfico se desprende, que la gran mayoría de los servidores de la entidad desean contar con los Manuales de Funciones y de Procedimientos Administrativos, lo que permitirá mejorar la eficiencia y efectividad en el proceso de desarrollo de las operaciones de la entidad.

La eficiencia es el uso de recursos con poco desperdicio; es decir lograra hacer bien las cosas a partir de la menos cantidad de recursos.

**ENTREVISTA APLICADA A LA ADMINISTRADORA DEL
PATRONATO DE ACCIÓN SOCIAL DEL GOBIERNO MPROVINCIAL DE
IMBABURA.**

NOMBRE: Lic. Tania Endara.

CARGO: Administradora.

1.- ¿Cuál es la importancia del Control Interno dentro de la institución?

El control interno en cualquier organización, es de mucha importancia, tanto en la conducción de la organización, como en el control e información de la operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una institución, ayuda a que los recursos humanos, materiales y financieros disponibles, sean utilizados en forma eficiente, bajo criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, su custodia y registro oportuno, aún más en un institución de servicio público.

2.- ¿Es necesario que los empleados tengan una competencia profesional adecuada?

Desde mi punto de vista son los conocimientos, habilidades, actitudes y valores, combinados, coordinados e integrados, adquiridos a través de la experiencia profesional, que permite al trabajador resolver problemas específicos, de forma creativa e independiente, debido a que se encuentra capacitado para colaborar en su entorno profesional.

3.- ¿Cómo afectaría la no existencia de un manual de funciones y procedimientos dentro de la institución?

En la duplicación de actividades y la omisión de otras de allí la importancia de establecer cuáles son, quien las realiza inclusive para poder establecer responsabilidades.

4.- ¿Considera Ud. Que la elaboración de un manual de procesos y procedimientos administrativos ayudará a mejorar la gestión administrativa?

De manera total es una herramienta administrativa de un valor incalculable que permite organizar de mejor manera a la organización tomando en consideración que un manual de funciones no puede trabajar solo, debe haber un flujo grama de funciones, reglamento interno que ayudara a que se puedan lograr todos los objetivos planteados.

6.- ¿Cree usted que se debe actualizar el Reglamento Interno para la administración, operación y mantenimiento del servicio.

Es fundamental actualizar el Reglamento Interno, considero que el actual reglamento no se ajusta a las necesidades del Patronato de Acción Social del Gobierno Provincial de Imbabura.

Conclusiones sobre la entrevista

El personal directivo tiene una idea clara de la importancia que tiene el control interno en los procesos administrativos y por esto, se cree imprescindible la necesidad de que se implemente un manual de funciones y procedimientos que permitirán generar una gestión con mayores niveles de eficiencia, eficacia y calidad.

Sin perjuicio de la descripción específica de los pasos a seguir para cumplir con tareas específicas, los Manuales de Procedimientos deben cumplir con otros objetivos no menos importantes para el buen desarrollo de la gestión administrativa, entre los cuáles podemos mencionar como conclusiones:

- 1.- Dar a conocer a todo el personal involucrado los objetivos, relaciones de dependencia, responsabilidades y políticas institucionales.
- 2.- Propiciar la uniformidad del trabajo, permitiendo que diferentes colaboradores puedan realizar diferentes tareas sin ningún inconveniente.

- 3.- Evitar duplicidad de funciones y, a la vez, servir como indicador para detectar omisiones.
- 4.- Propiciar mejoras en los procedimientos vigentes en procura de una mayor eficiencia administrativa.
- 5.- Facilitan la inducción de los nuevos colaboradores de la institución.
- 6.- Permite la integración de todos los colaboradores así como la funcionalidad integral del personal.
- 7.- Propicia el ahorro de esfuerzos y recursos
- 8.- Es un instrumento útil para los evaluadores y auditores del Control Interno.

En conclusión, un Manual de Procedimientos debidamente elaborado, permite al funcionario de la institución o empresa conocer claramente qué debe hacer, cómo, cuándo y dónde debe hacerlo, conociendo también los recursos y requisitos necesarios para cumplimentar una determinada tarea.

1.8.CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ FODA

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

A través del método FODA, se efectuó un diagnóstico interno con la finalidad de conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución investigada. A continuación se puntualizan los diferentes aspectos encontrados:

➤ **Fortalezas:**

F1 Predisposición de las autoridades de la institución para la aplicación del la elaboración del Manual de Funciones.

F2 Personal capacitado.

F3 El personal considera que la implantación del manual de funciones mejorará la gestión organizacional.

F4 Buen ambiente laboral.

F5 Infraestructura adecuada.

➤ **Oportunidades:**

O1 Normativa vigente

O2 Obligación de las Políticas públicas

O3 Entorno dinámico y complejo que obliga al cambio continuo

O4 Mantenimiento de buenas relaciones con empresas públicas y privadas.

➤ **Debilidades:**

D1 El personal no tiene bien definido sus funciones a realizar.

D2 Duplicidad de funciones

D3 Procesos administrativos ineficientes

D4 Desconocimiento de una estructura organizacional.

D5 No existe coordinación entre áreas, funciones y procesos principales.

D6 Reglamentos desactualizados

D7 Escaso financiamiento para proyectos sociales

- **Amenazas**

A1 Inconformidad ciudadana por los servicios recibidos.

A2 Normativa vigente de la extinción de los patronatos.

A3 Crecimiento poblacional

A4 Falta de aporte gubernamental para financiar proyectos sociales.

A5 Crisis económica en el país, disminuyendo la asignación de recursos

1.8.1. Estructura del FO-FA-DO-DA

FO	DO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ F101 La predisposición de las autoridades para elaborar el Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos hacen que sea posible cumplir con las exigencias de la ley. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ D101 La institución está obligada a realizar el Manual para de esta manera desarrollar adecuadamente sus funciones y cumplir con la ley.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ F202 El entorno cambiante y complejo obliga a un cambio constante; lo que implica la colaboración de todos los elementos de la institución para alcanzar los objetivos programados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ D202 La falta de organización interna entre funciones y áreas de la institución obligan a que exista un cambio continuo que mejore el desempeño del personal eficiente y efectivamente.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ F303 La Institución cuenta con alto prestigio y reconocimiento social lo que le permitirá obtener financiamiento externo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ D303 Para que la institución pueda acceder al financiamiento externo debe manejar correctamente el proceso administrativo.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ F404 El contar con empleados comprometidos con la institución y la sociedad, hacen que sea posible mantener buenas relaciones con empresas públicas y privadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ D402 Desconocimiento de una estructura organizacional no impide que se realicen las Obligaciones de las Políticas públicas.
FA	DA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ F1A1 Existe predisposición de las autoridades para la implementación del manual, contribuyendo de esta manera a mejorar la calidad de servicio con una buena aceptación de la ciudadanía. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ D1A1 El no contar con un manual impide brindar un servicio de calidad a la colectividad provocando quejas y necesidades insatisfechas de los ciudadanos.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ F2A2 Con la colaboración de todos los elementos de la institución se hará posible que la entidad pueda mantenerse en servicio y no desaparecer. 	<p>D2A2 la Duplicidad de funciones en el patronato será eliminada aplicando la Normativa vigente de la extinción de los patronatos. Para una mejor calidad de servicios.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ F3A3 Por la calidad de servicio que reciben los ciudadanos la institución cuenta con alto reconocimiento y prestigio institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ D3A3 EL Crecimiento poblacional Obligará a la implementación de nuevos Procesos administrativos ineficientes

Cuadro N° 12 Construcción de la matriz FODA

Elaborado por: el Autor

1.8.2. Identificación Del Problema Diagnóstico

Una vez realizada la investigación en la institución por medio de la utilización de encuestas y determinadas las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; podemos visualizar con mayor claridad el problema diagnóstico que está afectando al Patronato de Acción Social del Gobierno Provincial de Imbabura es el no tener bien definidas las funciones para cada puesto de trabajo; el cual contribuya a la consecución de los objetivos y al mejor desempeño del personal.

En cumplimiento a las normas de control interno las entidades del sector público y privado que administran recursos públicos tienen por objetivo buscar la eficiencia,

eficacia económica de los recursos, la normativa vigente que exige administrar con el máximo provecho los bienes en beneficio de la ciudadanía.

Por todo lo antes expresado se vuelve imprescindible que se elabore un “MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PATRONATO DE ACCIÓN SOCIAL DEL GBIERNO PROVINCIAL DE IMABABURA.”

CAPÍTULO II

2. Marco teórico

2.1.Desarrollo institucional

Según (Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos Y Remuneraciones Del Sector Publico (2.008) dice:

“Es el proceso dinámico mediante el cual una organización fortalece su estructura y comportamiento, orientado a aumentar la eficiencia y la eficacia en el funcionamiento institucional, para lo cual aplica principios, políticas, normas, técnicas y estrategias; y, se fundamenta en la especialización de su misión para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes usuarios”. (Art. 2)

El desarrollo institucional crea un clima que brinda vitalidad a los sistemas organizativos permitiendo una mayor producción con vinculación con el recurso humano.

2.2.Control Interno

Según (la contraloría general del estado, normas técnicas de control interno 2009) dice;

El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control

El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos.

Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento.

El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control. (pág. 6)

2.2.1. Objetivos del control interno

Según (la contraloría general del estado, normas técnicas de control interno 2009) dice;

El control interno de las entidades organismo del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos para alcanzar la misión institucional, deberá contribuir al cumplimiento de los siguientes objetivos

Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia.

Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información. Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad, proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal. (pág. 10).

2.2.2. Responsables del control interno

Según (la contraloría general del estado, normas técnicas de control interno 2009) dice;

El diseño, establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento, y evaluación del control interno es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, de acuerdo con sus competencias.

Los directivos, en el cumplimiento de su responsabilidad, pondrán especial cuidado en áreas de mayor importancia por su materialidad y por el riesgo e impacto en la consecución de los fines institucionales.

Las servidoras y servidores de la entidad, son responsables de realizar las acciones y atender los requerimientos para el diseño, implantación, operación fortalecimiento de los componentes del control interno de manera oportuna, sustentados en la normativa legal y técnica vigente y con el apoyo de la auditoría interna como ente asesor y de consulta. (pág. 14)

2.2.3. Rendición de cuentas

Según (la contraloría general del estado, normas técnicas de control interno 2009) dice;

La máxima autoridad los directivos demás servidoras y servidores, según sus competencias, dispondrán y ejecutarán un proceso periódico, formal y oportuno de rendición de cuentas sobre el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales de los resultados esperados

La rendición de cuentas es la obligación que tienen todas las servidoras y servidores de responder, reportar, explicar o justificar ante la autoridad, los directivos y la ciudadanía, por los recursos recibidos y administrados y por el cumplimiento de las funciones asignadas. Es un proceso continuo que incluye la planificación, la asignación de

recursos el establecimiento de responsabilidades y un sistema de información y comunicación adecuado.

Las servidoras y servidores, presentarán informes periódicos de su gestión ante la alta dirección para la toma de decisiones, en los que se harán constar la relación entre lo planificado y lo ejecutado, la explicación de las variaciones significativas, sus causas y las responsabilidades por errores, irregularidades y omisiones. La rendición de cuentas, se realizará en cumplimiento al ordenamiento jurídico vigente. (pág. 20)

2.2.4. Ambiente de control

Según (Mantilla la auditoria de control interno 2009) argumenta lo siguiente;

El ambiente o entorno de control es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno. Es fundamentalmente la consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección y por el resto de las servidoras y servidores, con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

El ambiente de control define el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno.

Un ambiente propicio para el control, estimula e influencia las tareas del personal con respecto al control de sus actividades. En este contexto, el personal es la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales como la integridad y valores éticos y el ambiente donde operan, constituyen el motor que la conduce y la base que soporta el sistema.

El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que se desarrollan las operaciones y actividades, se establecen los objetivos y determinan la probabilidad de ocurrencia de los riesgos. Igualmente tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

La máxima autoridad, en su calidad de responsable por el sistema de control interno, deberá mostrar constantemente una actitud de apoyo a las medidas de control implantadas en la institución, mediante la divulgación de éstas y un ejemplo continuo de apego a ellas en el desarrollo de las labores habituales.

La máxima autoridad de cada entidad establecerá en forma clara y por escrito las líneas de conducta y las medidas de control para alcanzar los objetivos de la institución de acuerdo con las disposiciones y los lineamientos del gobierno y demás organismos, para lo cual mantendrá un ambiente de confianza basado en la seguridad, integridad y competencia de las personas; de honestidad y de respaldo hacia el control interno; así como, garantizará el uso eficiente de los recursos y protegerá el medio ambiente.(pág. 67)

2.3. Integridad y valores éticos

Según los autores (Carlos Alberto Montes Salazar, Omar de Jesús Montilla Gálvez, Eutimio Mejía Soto 2014) consideran lo siguiente;

La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control, la administración y el monitoreo de los otros componentes del control interno.

La máxima autoridad y los directivos establecerán los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional para que perduren frente a los cambios de las

personas de libre remoción; estos valores rigen la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización. La máxima autoridad de cada entidad emitirá formalmente las normas propias del código de ética, para contribuir al buen uso de los recursos públicos y al combate a la corrupción. Los responsables del control interno determinarán y fomentarán la integridad y los valores éticos, para beneficiar el desarrollo de los procesos y actividades institucionales y establecerán mecanismos que promuevan la incorporación del personal a esos valores; los procesos de reclutamiento y selección de personal se conducirán teniendo presente esos rasgos y cualidades.

2.4. Administración estratégica

Según (La Contraloría General del Estado normas técnicas de control interno 2009) dice;

Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.

Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos requieren para su gestión, la implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales, que considerarán como base la función, misión y visión institucionales y que tendrán

consistencia con los planes de gobierno y los lineamientos del Organismo Técnico de Planificación.

Los planes operativos constituirán la desagregación del plan plurianual y contendrán: objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades que se impulsarán en el período anual, documento que deberá estar vinculado con el presupuesto a fin de concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de los recursos. La formulación del plan operativo anual deberá coordinarse con los procesos y políticas establecidos por el Sistema Nacional de Planificación (SNP), las Normas del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), las directrices del sistema de presupuesto, así como el análisis pormenorizado de la situación y del entorno. Asimismo, dichas acciones se diseñarán para coadyuvar el cumplimiento de los componentes de la administración estratégica antes mencionada. Como toda actividad de planificación requiere seguimiento y evaluación permanente.

El análisis de la situación y del entorno se concretará considerando los resultados logrados, los hechos que implicaron desvíos a las programaciones precedentes, identificando las necesidades emergentes para satisfacer las demandas presentes y futuras de los usuarios internos y externos y los recursos disponibles, en un marco de calidad. Los productos de todas las actividades mencionadas de formulación, cumplimiento, seguimiento y evaluación, deben plasmarse en documentos oficiales a difundirse entre todos los niveles de la organización y a la comunidad en general. (pág.

30)

2.5. Políticas y prácticas de talento humano

Según (La Contraloría General del Estado normas técnicas de control interno 2009) dice;

El control interno incluirá las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la institución, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.

El talento humano es lo más valioso que posee cualquier institución, por lo que debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. Es responsabilidad de la dirección encaminar su satisfacción personal en el trabajo que realiza, procurando su enriquecimiento humano y técnico. La administración del talento humano, constituye una parte importante del ambiente de control, cumple con el papel esencial de fomentar un ambiente ético desarrollando el profesionalismo y fortaleciendo la transparencia en las prácticas diarias. Esto se hace visible en la ejecución de los procesos de planificación, clasificación, reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño y promoción y en la aplicación de principios de justicia y equidad, así como el apego a la normativa y marco legal que regulan las relaciones laborales.(pág. 45)

2.6. Estructura organizativa

Según (La Contraloría General del Estado normas técnicas de control interno 2009) dice;

La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.

La estructura organizativa de una entidad depende del tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla, por lo tanto no será tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la institución, ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información. Los directivos comprenderán cuáles son sus responsabilidades de control y poseerán experiencia y conocimientos requeridos en función de sus cargos. (pág. 47)

2.7. Delegación de autoridad

Según (La Contraloría General del Estado normas técnicas de control interno 2009) dice;

La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas, ofrecen una base para el seguimiento de las actividades, objetivos, funciones operativas y requisitos regulatorios, incluyendo la responsabilidad sobre los sistemas de información y autorizaciones para efectuar cambios.

La delegación de funciones o tareas debe conllevar, no sólo la exigencia de la responsabilidad por el cumplimiento de los procesos y actividades correspondientes, sino también la asignación de la autoridad necesaria, a fin de que los servidores puedan emprender las acciones más oportunas para ejecutar su cometido de manera expedita y eficaz. Las resoluciones administrativas que se adopten por delegación serán

consideradas como dictadas por la autoridad delegante. El delegado será personalmente responsable de las decisiones y omisiones con relación al cumplimiento de la delegación. (pág. 51)

2.8.Competencia Profesional

Según (La Contraloría General del Estado normas técnicas de control interno 2009) dice;

La máxima autoridad y los directivos de cada entidad pública reconocerán como elemento esencial, las competencias profesionales de las servidoras y servidores, acordes con las funciones y responsabilidades asignadas.

La competencia incluye el conocimiento y habilidades necesarias para ayudar a asegurar una actuación ordenada, ética, eficaz y eficiente, al igual que un buen entendimiento de las responsabilidades individuales relacionadas con el control interno. Las servidoras y servidores de los organismos, entidades, dependencias del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, mantendrán un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de un buen control interno y realizar sus funciones para poder alcanzar los objetivos y la misión de la entidad. Los directivos de la entidad, especificarán en los requerimientos de personal, el nivel de competencias necesario para los distintos puestos y tareas a desarrollarse en las áreas correspondientes. Así mismo, los programas de capacitación estarán dirigidos a mantener los niveles de competencia requeridos. (págs. 16,17)

2.9. Servidores públicos.

Según (La ley orgánica de servidor publico 2012 Art. 22) argumenta lo siguiente;

Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o en cualquier título trabajen, presten servicios o ejerza un cargo, función o dignidad dentro del sector público”.

Los servidores públicos son toda persona que desempeña cualquier tipo de actividad en instituciones estatales; prestando servicios al Estado. El servidor público suele administrar recursos que son estatales y por lo tanto pertenecen a la sociedad. (pág. 12)

2.10. Nombramiento y posesión:

Según (La ley orgánica de servidor publico 2012 Art. 16) argumenta lo siguiente;

Para desempeñar un puesto público se requiere de nombramiento o contrato legalmente expedido por la respectiva autoridad nominadora. El término para posesionarse del cargo público será de quince días, contados a partir de la notificación y en caso de no hacerlo, caducarán”.

El nombramiento para el ejercicio de la función pública podrá ser de dos maneras: Regular y Provisional la cual caducará si quien hubiere sido nombrado para el cargo público, no se posesionare en el término fijado en el artículo anterior. (Art. 16 pág. 8)

2.11. Función pública

Según (La Constitución de la República del Ecuador (2.008) señala:

” No habrá dignatario, autoridad, funcionario ni servidos público exento de responsabilidades por los actos realizados en el ejercicio de sus funciones, o por sus

omisiones. El ejercicio de dignidades y funciones públicas constituye un servicio a la colectividad, que exigirá capacidad, honestidad y eficiencia”.

Todo servidor público en general estará sujeto a las sanciones establecidas por la comisión de delitos de peculado, cohecho, concusión y enriquecimiento ilícito; es por esta razón que un funcionario público debe ser capaz, honesto y eficiente en el desarrollo de sus funciones; caso contrario será sancionado de acuerdo al grado de responsabilidad. (Art. 120 pág. 60)

2.12. Prohibiciones

Según (La Constitución de la República (2.008) describe: “En el ejercicio del servidor público se prohíbe, además de lo que determina la ley”. (Art. 230)

- a) Desempeñar más de un cargo público simultáneamente a excepción de la docencia universitaria siempre que su horario lo permita;
- b) El Nepotismo;
- c) Las acciones de discriminación de cualquier tipo.

Los servidores públicos que presten cualquier servicio en instituciones del Estado deben cumplir con sus derechos y obligaciones, apegándose a la ley y sujetándose al código de trabajo. (pág. 96)

2.13. Nepotismo:

Según (la ley orgánica de servidores públicos 2010) dice: “Se prohíbe a toda unidad nominadora, designar, nombrar, posesionar y/ o contratar en la misma entidad, institución, organismo o persona jurídica, de las señaladas en el art. tres de esta ley, a

sus parientes comprometidos hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, a su cónyuge o con quien mantenga unión de hecho” Se prohíbe que labore en una institución pública, el cónyuge, conviviente en unión de hecho, parientes comprendidos hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad de la unidad nominadora, que estuvieren laborando en la misma institución o en una institución que está bajo el control de esta autoridad. (Art. 6)

2.14. Abstención:

Constitución de la República del Ecuador, (2.008) expresa:

“No podrán ser funcionarios ni funcionarias ni miembros de organismos directivos de entidades que ejerzan la potestad estatal de control y regulación, quienes tengan intereses en las áreas que vayan a ser controladas o reguladas o representen a terceros que los tengan”.

Los servidores públicos se abstendrán de actuar en los casos en que sus intereses entren en conflicto con la entidad en los que presten sus servicios. (Art. 232)

2.15. Responsabilidades:

Constitución de la República del Ecuador (2.008) manifiesta:

” Ninguna servidora ni servidor público estará exento de responsabilidades por los actos realizados en el ejercicio de sus funciones, o por sus omisiones, y serán responsables administrativa, civil y penalmente por el manejo y administración de fondos, bienes o recursos públicos”.

Todo servidor público es responsable de los actos que realice en el desempeño de sus funciones, o por las omisiones de la ley, por lo que estarán sujetos a diversos tipos de sanciones. (Art. 233)

2.16. Jubilación:

Según (La ley Orgánica del servidor publico 2010) manifiesta lo siguiente;

Las servidoras y servidores, a los setenta años de edad, que cumplan los requisitos establecidos en las leyes de la seguridad social para la jubilación, obligatoriamente tendrán que retirarse del servicio público, para lo cual, además de recibir la pensión mensual del IESS, por este concepto, recibirán una compensación en efectivo de acuerdo a los años de servicios en el sector público. (pág. 36)

2.17. Vacaciones:

Según (La ley Orgánica del servidor publico 2010) manifiesta lo siguiente;

El derecho a vacaciones no podrá ser compensado en dinero, salvo en el caso de cesación de funciones en que se liquidarán las vacaciones no gozadas de acuerdo al valor percibido o que debió percibir por su última vacación. Las vacaciones podrán ser acumuladas hasta por sesenta días. (pág. 38)

2.18. Estructura orgánica.

Robbins Stephen P., y Coulter Mary, (2.010) afirma: “Estructura orgánica es la distribución formal de los puestos de una organización; la cual se puede mostrar visualmente en un organigrama”.

La estructura orgánica es un esquema de jerarquización en el cual se establecen líneas de autoridad a través de los diferentes niveles y la distribución de funciones en los diferentes puestos de trabajo en una organización. (Pág. 184)

2.18.1. Importancia de la estructura orgánica

Según (Robbins Stephen P., y Coulter Mary, 2.010) dice;

“La importancia de la estructura orgánica se encuentra en que ésta nos ayuda a definir qué se debe hacer y quién debe hacerlo, una buena estructura permitirá una mejor integración y coordinación de todos los integrantes de una organización. Al estar mejor organizados se logrará un mejor aprovechamiento de los recursos lo que a la larga puede hacer una organización más eficiente”.

La estructura orgánica es importante porque es una de las bases de la organización en cuanto a las actividades que esta realiza, es decir se refiere a la forma en que se divide, agrupa y coordinan las actividades de una organización.(pág. 189)

2.19. Tipos de organizaciones:

www.monografias.com (2.015) describe: “La tipología de las organizaciones, es un tema amplio ya que hace referencia a los distintos tipos de estructuras y procesos internos que poseen las empresas, llevándolos a ser clasificados en tipos o clases; esto depende de su número de miembros, estructura, de su forma de proceder con los subordinados y según los objetivos establecidos por la organización”.

La tipología de la organización nos permite hacer un análisis comparativo a través de alguna característica distintiva que posee la organización frente a otras organizaciones;

ya sea por su estructura, por sus necesidades o por sus objetivos, estas se dividen según su finalidad, según su formalidad y según su grado de centralización.

2.20. Administración.

Según (Daft, L. Richard y Marcic, Dorothy 2.011) manifiestan: “Administración es el logro de metas de una organización de una manera eficaz y eficiente a través de la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales”. La administración tiene un propósito que es el de alcanzar los objetivos, mediante la aplicación de esfuerzos y destrezas de todos los miembros de la empresa. (Pág. 7)

Definición:

Según (koontz, h; weinrich, H 2009) manifiesta;

La administración es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos utilizando para ellos recursos económicos, humanos, materiales y técnicos a través de herramientas técnicas sistematizadas.(pag. 36)

Importancia:

Según (Robbins, P; Coulter, M 2008) La importancia de la administración, está en que imparte efectividad a los esfuerzos humanos, ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. .

La importancia de la administración es desempeñar las funciones de la planeación, organización, integración de personal, dirección y control. La administración es una

actividad esencial en todos los niveles organizacionales; sin embargo las habilidades administrativas requeridas varían en cada nivel.

La administración es una actividad que convierte los recursos humanos y físicos desorganizados en recursos útiles y efectivos. La administración es la más retadora, amplia, exigente, y sutil de todas las actividades humanas. (pág. 50)

2.20.1. Objetivos de la Administración:

Según (García, Ramón; Pelayo 2008) los objetivos de la administración son los siguientes:

- Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social.
- Permite a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla.
- Asegurar que la empresa produzca o preste sus servicios.
- Un objetivo administrativo es la meta que se persigue, que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección de los esfuerzos de planeación de un gerente.(pág. 45)

2.20.2. Integración de Personal:

Según (Galindo, M 2009) se define como;

Cubrir y mantener cubiertos los puestos en la estructura organizacional. Requisitos – mantener un inventario de las personas disponibles, reclutar, seleccionar, emplear, ascender, evaluar, planear las carreras, remuneraciones, capacitar. Integrar, es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una organización.

La integración de personal es la función mediante la cual el administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes, comprende los recursos materiales y humanos. La integración se refiere a la selección del personal competente para los puestos de la organización, reúne los elementos materiales, económicos, técnicos y humanos para alcanzar los objetivos, es importante poner énfasis en la selección del personal, adiestramiento y desarrollo para el logro de metas de la empresa.

La función administrativa de integración de personal, consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación de los candidatos y talento humano en general con la finalidad de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.(pág. 67)

2.20.3. Misión:

Según (Zambrano, Adalberto 2011) se considera que la misión no es otra cosa que la razón de ser de la organización, la cual viene dada en el documento legal constitutivo que da vida a la institución. Es la razón de ser, por lo tanto, no puede estar sujeta a criterios discrecionales del dirigente o gerencia, sino al texto del constitutivo, en donde debe ser señalada de forma clara, la razón de ser para la cual fue creada dicha organización.

La misión es de suma importancia ya que es una herramienta de la planificación estratégica por lo cual se establecen objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización, por lo que resulta indispensable que empresarios,

emprendedores y directivos en general, conozcan cuál es la razón de misión. La misión define la razón de ser de la empresa, ya que describen los motivos de su creación de forma clara.

La misión de una empresa es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la misma. La razón de establecer la misión de una empresa es que esta sirva como punto de referencia que permita que todos los miembros de la empresa actúen en función de esta es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estratégicas, tomen decisiones y se ejecuten tareas, logrando coherencia y organización. (pág. 59)

2.20.4. Visión:

Según (Lerna Alejandro, Bárcena Sergio 2012) es la perspectiva de lo que se desea que llegue a ser y hacer la organización, al final del periodo que comprende el plan estratégico. Es un vistazo anticipado hacia la imagen que se tiene del éxito o del futuro procurado.

La visión es una perspectiva clara que indica hacia donde se dirige la institución a largo plazo y en que se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes. La visión se refiere a lo que quiere llegar la empresa en el futuro tanto interna como externamente, con el objetivo de lograr el éxito en los próximos años de la empresa.

La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos. La visión se realiza formulando una imagen ideal de la empresa y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño de lo que debe ser en el futuro la empresa. (pág. 112)

2.20.5. Políticas:

Según (LERNA Alejandro, BÁRCENA Sergio 2012) es el paso donde se establecen las normas o patrones de conducta y producción que deben de seguirse dentro de la organización. Las políticas son las reglas de conducta más general o de mayor nivel, en tanto que las normas son más concretas y específicas y usualmente se definen a partir de una política para aplicarse a casos específicos.

La política es una actividad orientada a la toma de decisiones de un grupo para conseguir ciertos objetivos. Por lo que pueden definirse como una manera de ejercer la autoridad con la intención de solucionar o minimizar el impacto entre los intereses hallados que se producen dentro de una sociedad.

Las políticas se consideran como criterios que guían las actividades, programas y planes de acción para todo tipo de empresas, con el objetivo de obtener resultados positivos para los clientes internos y externos. (pág. 153)

2.20.6. Objetivos:

Para los autores (Guerry Johnson, Scholes Kevan, Whittington Richard 2010) Son declaraciones de resultados específicos que tienen que ser alcanzados desde el punto de vista corporativo y de unidad de negocio a menudo son expresados en términos financieros. Podrían ser la expresión de ventas, niveles de beneficio, tasas de crecimiento, niveles de dividendo.

Son los fines que la organización se impone para alcanzar sus operaciones y su supervivencia, en el corto plazo, en ellos deberá definirse a dónde va la organización y cuando se desea llegar ahí.

Los objetivos son los resultados que se desea obtener para las empresas en las diferentes áreas que la conforman y para el talento humano que las integran. Los objetivos deben ser los mínimos y necesarios para definir los logros a alcanzar. Estos objetivos deben tener características fundamentales como: posibilidad de ser evaluados, alcanzables en corto o mediano plazo. (pág. 125)

2.20.7. Valores:

Según (Zambrano, Adalberto 2011) se entiende por valores a las formas esenciales y perdurables de una organización; son principios orientadores para la acción que trascienden en el tiempo. Los valores solo tienen justificación al interior de la organización; no se requiere que los mismos se justifiquen en el entorno.

Los valores son resúmenes que nos permiten situar nuestra conducta en función de cumplir como personas y como organización. Son opiniones fundamentales que ayudan a elegir, estimar un comportamiento en lugar de otro.

Los valores se definen como aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales se sienten inclinados por su grado de utilidad personal y social, siendo estos valores los pilares importantes de cualquier empresa, con ellos se define a sí misma, porque los valores de una empresa son los valores de sus miembros y especialmente de sus directivos. (pág. 156)

2.20.8. Análisis FODA:

Según (Zambrano, Adalberto 2011) dice;

El análisis FODA es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la

organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución gubernamental. Esos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, en mayor o menor grado, el desarrollo o alcance de la misión, la visión, los objetivos y las metas de la organización.

El FODA es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades) en una matriz cuadrada. Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto y planificar una estrategia de futuro. (pág. 128)

2.20.9. Elementos del proceso administrativo.

Planeación:

Amaru, Antonio Cesar 2.009 afirma: La planeación es la herramienta para administrar las relaciones con el futuro; es una aplicación específica del proceso de toma de decisiones. Las decisiones que buscan influir en el futuro o que se pondrán en práctica en él son decisiones de planeación”.

La planeación es el primer elemento del proceso administrativo, sobre él cual se basan los demás elementos del proceso administrativo, este se convierte en el pilar del proceso puesto que es en este punto donde se definen los objetivos a alcanzar y las acciones que se van a tomar para alcanzarlos. (Pág. 170)

2.20.10. Organización:

Amaru, Antonio Cesar 2.009 indica: “El proceso de organizar consiste en dividir el trabajo y atribuir responsabilidades y autoridad a las personas”.

En el proceso de organización se divide el trabajo de acuerdo con los criterios más apropiados para de esta manera poder cumplir con los objetivos, definiendo las responsabilidades de la realización del trabajo; así como los niveles de autoridad y el diseño de la estructura organizacional. (Pág. 225)

2.20.11. Dirección:

Amaru, Antonio Cesar 2.009 menciona: “El proceso de dirección consiste en realizar actividades, mediante la aplicación de energía física, intelectual e interpersonal para ofrecer productos, servicios e ideas”.

El proceso de dirección consiste en el poder de influir sobre el recurso humano dentro de la institución, para que mediante la realización de las actividades se pueda hacer efectivo el logro de los objetivos propuestos. (Pág. 375)

2.20.12. Control:

Amaru, Antonio Cesar 2.009 dice: “El Control es el proceso de producir información para tomar decisiones sobre la realización de objetivos, este proceso permite mantener una organización o sistema orientado hacia los objetivos”.

El control se puede definir como el proceso administrativo en el cual permite comparar las diferencias existentes entre lo proyectado y lo que realmente se está dando en la organización para en base a ello tomar decisiones orientadas hacia los objetivos. (Pág. 376)

2.20.13. Organigramas.

Concepto:

Franklin, Enrique Benjamín, 2.009 manifiesta: “El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, sus niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría”.

Los organigramas son la representación visual de la estructura de una organización; los cuales deben representar de forma gráfica o esquemática los distintos niveles de jerarquía y la relación existente entre ellos. Los organigramas deben ser considerados como una fuente de consulta y ayuda para todos quienes trabajan dentro de una organización porque de este depende su buen manejo y desarrollo institucional. (Pág. 124)

Finalidad de los organigramas

www.elprisma.com, indica: “Los organigramas pueden ser utilizados para diversos propósitos, todo dependerá de su modalidad”. Entre estas finalidades existen las siguientes:

- Constituyen una fuente autorizada de consulta con fines de información.
- Indican la relación de jerarquía que guardan entre sí los principales órganos que integran una dependencia o entidad.
- Facilitan al personal el conocimiento de su ubicación y relaciones dentro de la organización.

- Representa las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos.

La finalidad de los organigramas de manera general es proporcionar una imagen formal de la organización, facilitando el conocimiento de la organización, así como de sus relaciones de jerarquía y coordinación; representando un elemento técnico valioso para el análisis organizacional, constituyendo de esta manera una fuente autorizada de consulta.

2.21. Manuales.

Concepto:

Franklin, Enrique Benjamín, 2.009 señala: “Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización, como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas”.

Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas, ya que permiten a cualquier organización normalizar sus operaciones; los empleados pueden consultar el manual en lugar de preguntar a alguien que pueda conocer la respuesta o no conocer la respuesta correcta. (Pág. 244)

2.21.1. Objetivos:

Franklin, Enrique Benjamín, 2.009 señala;

Entre los objetivos principales para la utilización de los manuales administrativos se encuentran los siguientes:

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Servir como una fuente de información para conocer la organización.(pág. 247)

2.21.2. Manual de funciones.

Concepto:

www.despaceuniversitaria.net describe: “El manual de funciones es un documento que recopila la información de un cargo, que se obtiene de su análisis y descripción. La organización de los datos debe estar en forma secuencial, por importancia de las funciones que se tienen que desempeñarse. Presta el servicio de permitir globalizar el cargo y ayuda a la persona que lo va a ejecutar para que tenga pleno conocimiento de su trabajo. Es una herramienta que debe ser flexible para que se ajuste fácilmente a los cambios de la organización”.

El manual de funciones es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente en base de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores diarias.

2.21.3. Importancia:

Franklin, Enrique Benjamín, 2.009 señala;

El Manual de Funciones es de vital importancia por ser el soporte ideal para la toma de decisiones y el ordenamiento natural de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos. El Manual de Funciones contiene esencialmente, la estructura organizacional, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa; siendo este un documento que tiene el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía. (pág. 248)

2.21.4. Objetivos:

Franklin, Enrique Benjamín, 2.009 señala;

Entre los objetivos principales del Manual de Funciones tenemos los siguientes:

- Propiciar la uniformidad en el trabajo
- Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.
- Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones.
- Sirve de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las diferentes unidades.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento del talento humano.(pág. 250)

2.21.5. Contenido del Manual de Funciones:

Según (Franklin, Enrique Benjamín, 2.009) señala;

Un manual de funciones de un cargo, debe definirlo teniendo en cuenta las actividades, las funciones y responsabilidades que debe cumplir el trabajador para alcanzar las metas y los objetivos propuestos por la organización.

El manual de funciones describe la organización, mencionando los objetivos, las funciones, autoridad y responsabilidad para cada puesto de trabajo.

En este numeral se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo de forma tal que el jefe de dicho empleado pueda tener una forma objetiva de medir el grado de cumplimiento de cada una de las funciones básicas al momento de la evaluación periódica del trabajador. Esto con el fin de que al entregarle sus funciones al empleado, podamos tener un método sencillo de control de gestión sobre el cargo, ya que al final de cada período al empleado se le pueda evaluar su desempeño lo más objetivamente posible. (pág. 255)

2.21.6. Tipos de manuales

Según Horngren; Harrison 2008 los tipos de manuales son:

- Manual de Organización

El manual de organización describe la organización formal mencionando para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidad.

- Manual de Políticas

El manual de políticas contiene los principios básicos que regirán el accionar de los ejecutivos en la toma de decisiones.

- Manual de Procedimientos y Normas

El manual de procedimientos y normas describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos, las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos administrativos en el orden secuencial de su ejecución.

➤ Manual del Especialista

El manual para especialistas contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios. Se busca con este manual orientar y uniformar la actuación de los empleados que cumplen iguales funciones.

➤ Manual del Empleado

El manual del empleado contiene aquella información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre temas que hacen relación con la misma, y que se les entrega en el momento de la incorporación. Dichos temas se refieren a objetivos de la empresa, actividades que desarrolla, planes de incentivación y programación de carrera de empleados, derechos y obligaciones, etc.

➤ Manual de Propósito Múltiple

El manual de propósitos múltiples reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente, en aquellos casos en los que la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su confección y mantenimiento.

2.21.7. Ventajas de los Manuales

Según Horngren; Harrison (2008) Entre las principales ventajas de los manuales se encuentran las siguientes:

- Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos éstos que por otro lado sería difícil reunir.
- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento.
- Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a qué nivel alcanza la decisión o ejecución.
- Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
- Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.
- Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.
- Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir.

2.21.8. Estructura de un manual

Según Horngren; Harrison 2008 Su estructura comprende tres partes primordiales que son:

- ✓ *Encabezamiento*

Este debe tener la siguiente información:

- Nombre de la empresa u organización.

- Departamento, sección o dependencia en las cuales se llevan a cabo los procedimientos descritos. Título bastante bueno, pero que de idea clara y precisa de su contenido.
- Índice o tabla de contenido de un criterio de relación de los elementos que contiene el manual.

El Cuerpo del manual

Según (Horngren; Harrison 2008) dice; Este debe contener la siguiente información: Descripción de cada uno de los términos o actividades que conforman el procedimiento, con indicaciones de cómo y cuándo desarrollar las actividades.

Glosario de Términos

Según (Horngren; Harrison 2008) dice;

- Al final del manual se debe incluir los siguientes datos:
- Anexos o apéndices como complementos explicativos de aquellos aspectos del manual que lo ameriten.
- Fecha de emisión del procedimiento para determinar su vigencia.
- Nombre de la entidad responsable de la elaboración del manual y su contenido.

2.21.9. Beneficios de los Manuales

Según Horngren; Harrison (2008) los manuales presentan los siguientes beneficios:

- Flujo de información administrativa.
- Guía de trabajo a ejecutar.
- Coordinación de actividades.
- Uniformidad en la interpretación y aplicación de normas.

- Revisión constante y mejoramiento de las normas, procedimientos y controles.
- Simplifica el trabajo como análisis de tiempo.

2.21.10. Manual de procedimientos.

Concepto:

Según (Franklin, Enrique Benjamín, 2.009) afirma: “Los Manuales de Procedimientos constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tareas específicas en la organización”.

El Manual de Procedimientos contiene la descripción de los procedimientos, permitiendo comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad. (Pág. 245)

Objetivos:

Según (Rodríguez Valencia Joaquín, en su obra: Como elaborar y usar Manuales Administrativos 2009) expresa: “Los objetivos se establecen para satisfacer algunas necesidades fundamentales como las siguientes:”

- Garantizar una rígida uniformidad de tratamiento de las actividades periódicas.
- Reducir los errores operativos al máximo posible.
- Reducir el periodo de adiestramiento de los nuevos empleados.
- Facilitar la introducción de los empleados en los nuevos trabajos.

- Evitar que se produzcan cambios en el sistema debido a decisiones tomadas con demasiada rapidez.
 - Presentar los procedimientos de manera gráfica, siguiendo la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento.(pág. 178)
- ✓ **Beneficios:**

Según (Franklin, Enrique Benjamín, 2.009) manifiesta:

Entre los principales beneficios que obtiene la institución al elaborar un Manual de Procedimientos se tienen los siguientes:

- Es muy probable que el manual permita a los usuarios aprender nuevos sistemas con rapidez y facilidad.
- Sirve como guía para aclarar las dudas del personal.
- Un manual de procedimientos correctamente elaborado puede servir como un valioso instrumento directivo.
- El manual ayuda a que las operaciones de naturaleza repetitiva se realicen siempre de la misma forma, lo cual ayudará a que cada uno de los departamentos funcione de manera eficiente.
- Con la ayuda del manual de procedimientos se obtienen resultados, asegurando que sus usuarios se comporten de manera específica.(pág. 240)

✓ **Importancia:**

Según (Franklin, Enrique Benjamín, 2.009) manifiesta:

Los Manuales de Procedimientos representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.(pág. 243)

2.21.11. Diagramas de flujo.

✓ Concepto:

Según (Franklin, Enrique Benjamín, 2.009) manifiesta: “Estos diagramas, que también se conocen como flujogramas, representan de manera gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, el recorrido de formas o materiales o ambas cosas. En ellos se muestran las áreas o unidades administrativas y los puestos que intervienen en cada operación descrita. Además, pueden mencionar el equipo o recursos que se deben utilizar en cada caso.

Los diagramas de flujo presentan en forma clara y sencilla la descripción de las operaciones que se realizan; es por ello que es precisa la utilización de símbolos, gráficos simplificados o ambos. Las organizaciones demandan recursos técnicos que les permita precisar, mediante diagramas de flujo y mapas de proceso, los elementos para llevar a cabo sus funciones en forma lógica y consiste. (Pág. 259)

2.21.12. Diagramación:

Según (Franklin, Enrique Benjamín, 2.009) manifiesta:

Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos, de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre

diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos.

Este recurso constituye un elemento de juicio invaluable para individuos y organizaciones de trabajo; aquellos, porque así pueden percibir en forma analítica y detallada la secuencia de una acción, lo que contribuye sustancialmente a conformar una sólida estructura de pensamiento que fortalece su capacidad de decisión. Y las organizaciones, porque le permite dar seguimiento a sus operaciones mediante diagramas de flujo, elemento fundamental para descomponer en partes procesos complejos, lo cual facilita su comprensión y contribuye a fortalecer la dinámica organizacional y a simplificar el trabajo. (pág. 261)

2.21.13. Símbolos usados en los diagramas de flujo:

Según (Suarez, Larraza Francisco y Mejía, García Braulio 2007) mencionan: “Un diagrama de flujo elaborado con un lenguaje gráfico incoherente o no accesible transmite un mensaje deformado e impide comprender el procedimiento que se pretende estudiar. De ahí la necesidad de contar con símbolos que tengan un significado preciso, y de convenir reglas claras para utilizarlos”.

Se tiene la siguiente simbología utilizada en la formulación o elaboración de diagramas de flujo:

a) Inicio – Fin:



Este se utiliza para representar el inicio o el fin de un proceso. También puede representar una parada o una interrupción.



b) Proceso:

Este se utiliza para un proceso determinado, es el que se utiliza comúnmente para representar una instrucción.

c) Entrada – Salida:



Este símbolo es utilizado para representar una entrada o salida de información.

d) Decisión:



Este es utilizado para la toma de decisiones, para la indicación de operaciones lógicas o de comparación entre datos.

e) Conector:



Este es utilizado para enlazar dos partes de un diagrama a través de un conector en la misma página del diagrama.

f) Conector fuera de página:



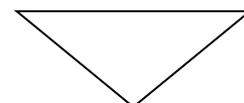
Este es utilizado para enlazar dos partes de un diagrama pero que no se encuentren en la misma página.

g) Documento



Este es utilizado para representar uno o varios documentos según el caso que se requiera.

h) Archivo:



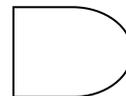
Se utiliza para representar el archivo temporal o definitivo de la documentación en un proceso.



i) Dirección del Flujo:

Flecha, indica dirección y el orden que corresponde a los pasos del proceso.

j) Espera:



Este símbolo llamado bala se utiliza para indicar antes de realizar una actividad, (Por ejemplo: esperar una cita, dentro de él se debe escribir lo que se espera).

k) Sentido del Flujo:



La flecha indica la dirección del flujo, puede ser horizontal, ascendente o descendente.

Diseño de Flujogramas:

- Emplear el mínimo de símbolos para simplificar el flujograma.
- En lo posible se debe utilizar una sola hoja con el fin de facilitar su manejo.
- El tamaño de los símbolos debe ser uniforme.
- Las líneas de unión se representan por líneas rectas.
- El texto dentro del círculo debe ser breve. (Pág. 55-228)

CAPITULO III

3. Propuesta

1.1. Introducción de la propuesta

El Patronato de Acción Social del Gobierno Provincial de Imbabura, es una institución que se dedica a brindar servicios sociales y asistenciales de calidad a la población Imbabureña pero según los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado se pudo identificar varias debilidades tales como: la Institución no cuenta con un reglamento interno que permita regular las relaciones laborales. La ausencia de políticas en materia administrativa están ocasionando la cancelación de proyectos y convenios importantes; estos factores impiden la consecución satisfactoria del gran objetivo social.

La existencia de un manual que contenga procedimientos administrativos adaptados a la realidad del Patronato y a disposición del mismo, ayudará al manejo eficiente, efectivo y eficaz de los recursos institucionales. Además ayudará a identificar y corregir errores dentro de los procesos; paralelamente mejorará la calidad de los servicios e incrementará la satisfacción de los clientes.

Este manual constituirá un referido para el correcto proceder de las actividades diarias puesto que está encaminado a optimizar los recursos que generarán mayores beneficios.

Con una buena dirección es posible el aprovechamiento de conformidades como son los convenios con organismos nacionales, internacionales, estatales y no gubernamentales, para mejorar la atención en el área de la salud e incrementar áreas de atención a la

ciudadanía. Con el correcto procesamiento de la información, los Directivos dispondrán de los argumentos necesarios que sustenten las decisiones adoptadas que vayan en beneficio de la Institución y de la población Imbabureña.

1.2. Propósitos

3.2.1. El Manual de funciones contribuirá al manejo eficiente y eficaz del talento humano de dicha institución.

3.2.2. El Manual constituirá una guía escrita que servirá a los integrantes del Patronato, con procedimientos administrativos adaptados a la realidad de la Institución.

3.2.3. El Manual de funciones contribuirá al cumplimiento del gran objetivo institucional de servir con calidad, para lograr la satisfacción de la población Imbabureña.

3.2.4. El Manual proveerá de información necesaria para un adecuado desenvolvimiento de las funciones asignadas al personal del Patronato.

3.3. Estructura

1.3. Organigrama Vertical

Toda institución independientemente de su naturaleza es muy importante que cuente con un organigrama, que exponga la jerarquía de los niveles directivos y operativos del Patronato Provincial:

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL PATRONATO DE ACCIÓN SOCIAL DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA

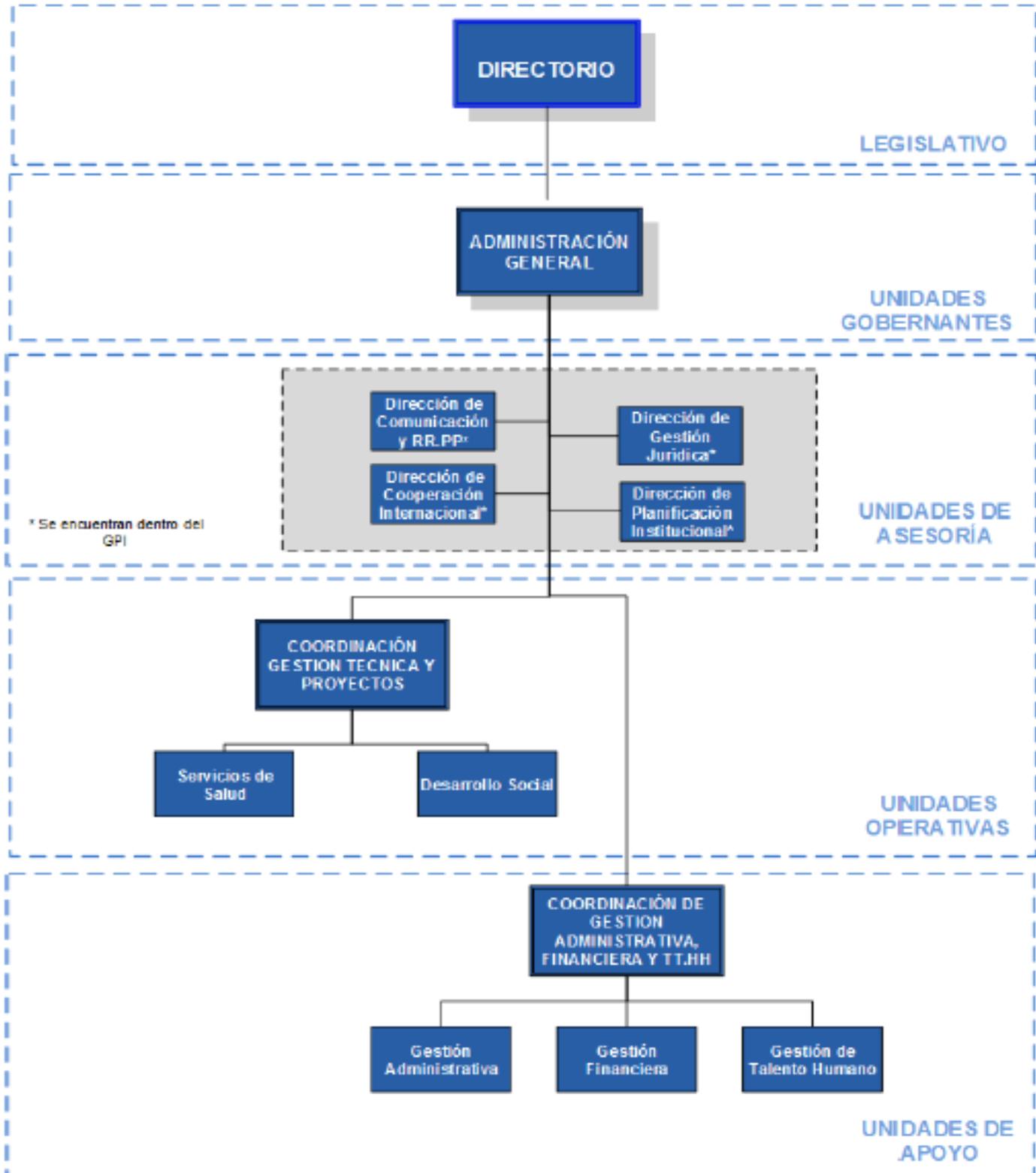


Grafico Nro. 11 fuentes patronato provincial

1.4.MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PATRONATO DE ACCIÓN SOCIAL DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA

3.4.1. Filosofía organizacional

a) Misión institucional

Proveer servicios y brindar servicios sociales y asistenciales de calidad a la población Imbabureña, canalizando su mayor esfuerzo a los sectores vulnerables como son niños, mujeres, adulto mayor de los sectores rurales del cantón; a través de la ejecución de programas y proyectos”.

b) Visión institucional

Hasta el 2019 ser una institución de desarrollo social posicionada en el norte del país, que innova continuamente sus procesos de gestión para el servicio de la población de Imbabura.

c) Políticas

- Establecer ambientes de trabajo que faciliten y contribuyan al logro de las funciones y que son por su naturaleza técnica- administrativa.
- Vigilar las funciones asignadas en los niveles jerárquicos para alcanzar los objetivos – metas institucionales.
- Facilitar al talento humano la inducción y capacitación a fin de consolidar sus competencias.
- Velar porque sean implementadas las funciones y adoptar medidas necesarias para optimizar la gestión acorde a los lineamientos del plan operativo anual.
- Orientar la gestión hacia la satisfacción de los usuarios con un enfoque de servicio de calidad para lograr fidelidad y confiabilidad.

- Enmarcar la gestión en la optimización y uso responsable de los recursos institucionales; potencializando la gestión del talento humano, con criterios de eficacia, eficiencia orientando sus esfuerzos a brindar servicios de calidad y compromiso a los usuarios.
- Desarrollar una gestión verificable, fomentando la formación estratégica en todos los niveles que permita mejor flexibilidad y adaptaciones ante los cambios en el entorno.
- Promover la participación efectiva y el compromiso del talento humano incentivando la cultura organizacional, trabajo en equipo, participación activa para que el personal se comprometa con la misión, visión institucional, potenciando su desarrollo personal y profesional.

d) Principios

- Solidaridad
- Subsidiaridad
- Equidad territorial
- Integración
- Participación ciudadana.

e) Valores Corporativos

- capacitación y planes de negocio.
- Creatividad e innovación en todas las áreas de atención.
- Respeto a la persona, a la naturaleza y a la humanidad.
- Comunicación abierta y permanente entre los diferentes niveles de gestión.
- Honestidad y transparencia en todas las actuaciones del personal de la institución.

- Trabajo en Equipo coordinar e integrar esfuerzos del talento humano para lograr un mejor y óptimo resultado.
- Liderazgo en el desarrollo de acciones y prestación de servicios de

3.4.2. Objetivos

Objetivo General

El manual de funciones proporcionara en forma sistemática información de la estructura orgánica, funciones que deben realizar cada uno de los niveles y cargos administrativos que integran El Patronato de Acción Social del Gobierno Provincial de Imbabura, para lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo esquemático de las funciones.

Objetivo Específicos

- Estructurar una visión conjunta de la estructura organizativa proporcionando funciones para una correcta ejecución de las actividades del personal de la empresa.
- Permitir la integración del talento humano a las funciones o atribuciones asignadas a sus puestos de trabajo.
- Tener un instrumento útil documentado de la ejecución de las funciones evitando desvíos que ocasionen omisiones, duplicidad de las mismas.
- Fortalecer las unidades administrativas, clima organizacional y trabajo en equipo.

3.4.3. Niveles Jerárquicos

Los niveles jerárquicos de la estructura organizativa del Patronato de Acción Social provincial de Imbabura son los siguientes:

a) Nivel Directivo:

- Directorio

b) Nivel Ejecutivo:

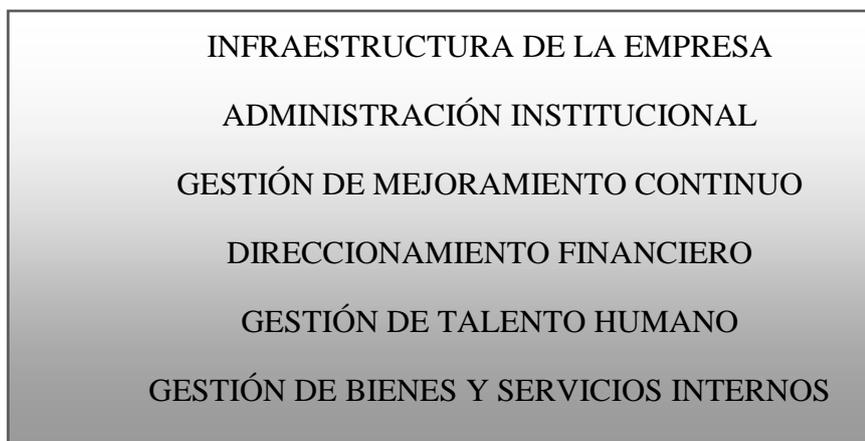
- Dirección administrativa
- Dirección financiera
- Dirección de talento humano
- Dirección técnica operativa y proyectos

c) Nivel Asesor

- Asesoría jurídica

d) Nivel Operativo

- Secretaria
- Contabilidad
- Servicios generales

Cadena de Valor

Ejemplo de rol de pagos a los empleados del Patronato de Acción Social del Gobierno Provincial de Imbabura



**PATRONATO DE ACCIÓN SOCIAL DEL GOBIERNO
PROVINCIAL DE IMBABURA**

ROL DE PAGOS



Nº	NOMINA	CEDULA	SUELDO	SUBSIDIO FAMILIAR	OTROS INGRESOS	TOTAL INGRESOS	APORTE AL IESS	ANTICIPO SUELDO	OTROS EGRESOS	TOTAL EGRESOS	LIQUIDO A RECIBIR	FIRMA
TOTAL												

.....
ELABORADO POR

.....
REVISADO POR

.....
AUTORIZADO POR

Ejemplo de registro de personal.



**PATRONATO DE ACCIÓN SOCIAL DEL GOBIERNO
PROVINCIAL DE IMBABURA**

FECHA:

NÓMINA	HORA ENTRADA	FIRMA	HORA SALIDA	FIRMA	OBSERVACIONES
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....
ADMINISTRADOR (A)

3.4.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Incrementar la calidad y cobertura de los servicios de atención integral de salud para grupos de atención prioritaria de la provincia de Imbabura.
- Incrementar la cobertura de los servicios de restitución de derechos a los grupos de atención prioritaria y en condiciones de movilidad humana de la provincia de Imbabura.
- Incrementar la inclusión social de los grupos de atención prioritaria de la provincia de Imbabura.
- Incrementar la eficiencia operacional de los procesos institucionales.
- Incrementar el desempeño del Talento Humano.
- Incrementar el uso eficiente del presupuesto.

3.3.5. OBJETIVOS OPERATIVOS

- Incrementar acciones que fomenten la Soberanía Alimentaria en la comunidad imbabureña mediante capacitaciones, asesoramiento y complementación alimenticia para el desarrollo sostenible y la Seguridad Alimentaria.
- Incrementar acciones de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación de la salud y acceso a la inclusión social de los grupos de atención prioritaria mediante la ejecución de planes, programas, proyectos y modalidades de atención aplicados al ciclo de vida.
- Incrementar el acceso a la inclusión social y económica de las personas en condiciones de movilidad humana mediante la difusión, capacitación, generación de emprendimientos y servicios integrales en salud.
- Incrementar acciones de restitución de los derechos de las personas y familias víctimas de la violencia intrafamiliar, de género y sexual mediante la difusión, capacitación, asesoramiento y atención legal, psicológica y social.

- Incrementar la eficiencia, eficacia y calidad de la gestión programática, administrativa, financiera y talento humano mediante el cumplimiento de normativas, reglamentos, directrices, instructivos, resoluciones y la racionalización de los recursos.
- Incrementar la cobertura de socialización, promoción y difusión de las acciones del Patronato mediante la creación y elaboración de productos comunicacionales

3.4.6. SERVICIOS QUE PRESTA EL PATRONATO

a) Atención médica

1. Toma de datos antropométricos y signos vitales.
2. Exámenes de laboratorio: hemoglobina, hematocrito, examen microscópico de orina y coproparasitario.
3. Atención médica.
4. Atención odontológica
5. Screening de agudeza visual y auditiva en escolares
6. Postconsulta: desparasitación completa y entrega de vitaminas
7. Entrega personalizada de medicinas para las patologías encontradas.
8. Referencias de especialidad.

b) Campaña de cirugía reconstructiva

1. Diagnósticos de pacientes que presentan labios leporinos, paladar hendido, queloides, quemaduras, cicatrices, cirugías menores, operación de Nevus y Microtias.
2. Intervenciones quirúrgicas a pacientes diagnosticados

c) Prevención de embarazo en adolescentes

1. Beneficiarios del proyecto sensibilizados en temas de salud sexual, salud reproductiva, derechos sexuales y reproductivos , prevención del embarazo adolescente,

infecciones de transmisión sexual VIH-SIDA, métodos de planificación familiar, comunicación asertiva, prevención del uso y abuso de alcohol y/o drogas, proyectos de vida, violencia intrafamiliar.

2. Coordinación interinstitucional a través de la Mesa Intersectorial ENIPLA y el Consejo Cantonal de Salud Ibarra.

d) Nutrición escolar

1. Escuelas reciben raciones alimenticias tanto en productos secos como frescos.

2. Padres y madres de familia capacitados en temas de seguridad alimentaria y nutrición de las escuelas participantes.

3. Ferias nutricionales realizadas en las escuelas Silvio Luis Haro, Oscar Efrén Reyes y unidad educativa Zuleta encaminadas al uso de alimentos autóctonos y nutritivos de cada una de la zona.

4. Capacitaciones sobre temas de Seguridad Alimentaria y Nutricional conjuntamente con las Juntas de Agua para mejorar conocimientos sobre dichos temas en la población y fomentar el consumo de alimentos locales y nutritivos.

5. Monitoreo en huertos de asociaciones de pequeños productores con el fin de mejorar la calidad de alimentación de los niños escolares.

6. Elaboración de menús semanales y evaluación de usuarios del proyecto “Mi Derecho a la Inclusión”, para mejorar el estado nutricional y de salud con la implementación de alimentos sanos y nutritivos.

e) Unidad educativa de sordos

1. Educación general básica

2. Garantizar una buena nutrición para los y las estudiantes.

3. Dar a conocer a la sociedad de las habilidades y destrezas de los estudiantes Sordos de la Unidad Educativa.

4. Dar una mejor atención en salud médica con calidad y calidez a todos los estudiantes de la institución, garantizando de esta manera el Buen Vivir.

5. Hacer el acercamiento y la socialización de la situación de la UES con respecto a la creación del Primero de Bachillerato

f) Mi derecho a la inclusión

1. Se logró aumentar la cobertura de atención para usuarios del Centro de Cuidado Diario, al momento se cuenta con 44 pacientes, los cuales permanecen 8 horas diarias siendo beneficiarios de terapias físicas, psicológicas, hipo terapia, actividades socioeducativas y de estimulación temprana.

g) Tejiendo solidaridades

1. Familias que se encuentran en situación de riesgo en salud y bienestar integral reciben ayudas en insumos médicos, alimentos y/o referidos a instituciones similares.
2. Coordinación con instituciones y organizaciones sociales para mejorar situaciones de riesgo de personas focalizadas a través de los informes sociales.

h) Fortalecimiento social

1. Coordinación interinstitucional funcionando.
2. No re victimización y celeridad procesal.
3. Es establece formas de seguimiento de casos de acuerdo a las posibilidades del equipo.
4. Protocolos de referencia y contra referencia de casos VIFG en condiciones de Movilidad Humana
5. Establecimiento de las necesidades de estas Juntas parroquiales en relación a nuestros servicios.

3.4.7. COBERTURAS DE ATENCION:

Como resultado de la gestión institucional del 2014 se obtiene 10001 personas atendidas de las cuales 9057 pertenecen a los Servicios de Salud y 944 a Desarrollo Social de acuerdo al cuadro siguiente:

PROCESO	COBERTURA DE ATENCION
1 SERVICIOS DE SALUD	9057
ATENCION MEDICA	1489
CAMPAÑA DE CIRUGIA RECONSTRUCTIVA	70
PREVENCION DE EMBARAZO EN ADOLESCENTES	1366
NUTRICION ESCOLAR	6132
2 DESARROLLO SOCIAL	944
UNIDAD EDUCATIVA DE SORDOS	61
MI DERECHO A LA INCLUSION	44
TEJIENDO SOLIDARIDADES	64
FORTALECIMIENTO SOCIAL	775
TOTAL	10001

Fuente patronato provincial archivo

3.4.8. PRESUPUESTO 2016

Para la operación de los servicios, procesos, proyectos y acciones se destinaron \$1.489.293,75 los mismos que fueron distribuidos para los procesos obteniéndose una ejecución del 84,37%, de acuerdo al cuadro adjunto:

	Asignación Inicial 2014	Reformas	Codificado 2014	% ejecución
PAS GPI	1.123.725,76	365.567,99	1.489.293,75	84.37

Fuente patronato provincial

Acuerdos y convenios de cooperación interinstitucional

N°.	Entidad Cooperante	Objeto del Convenio
1	ASYLUM ACCESS ECUADOR (AAE)	Fortalecer bases de colaboración entre las partes para complementar los servicios y proyectos que ambas organizaciones mantienen con la población refugiada y en movilidad humana de la Provincia de Imbabura.
2	LA FUNDACIÓN VISTA PARA TODOS	La Fundación Vista Para Todos prestara los servicios de atención médica en el área de medicina general, odontología y oftalmología para casos específicos en población Imbabureña de manera gratuita.
3	EL CLUB ROTARIO DE IBARRA	Solicitar la participación del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Imbabura cubriendo gastos de hospedaje y alimentación de los Médicos, cirujanos, enfermeras, anestesiólogos, etc., que participan en un gran voluntariado en el programa en mención.
4	MINISTERIO DE INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL MIES	Ejecución del Proyecto Mi Derecho a la Inclusión, para niños, niñas y personas con discapacidad de la Provincia de Imbabura
5	ACUERDO INSTITUCIONAL CON LOS DISTRITOS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE IBARRA Y OTAVALO.	Aval para la intervención del Programa de seguridad alimentaria con el almuerzo escolar en las escuelas de Ibarra y Otavalo
6	CONVENIO DE COMPETENCIAS CONCURRENTES CON EL MINISTERIO DE SALUD PUBLICA	Ejecutar acciones para la atención en salud de manera coordina con el ente rector

**3.5. FUNCIONES DEL NIVEL DIRECTIVO, EJECUTIVO, ASESOR Y
OPERATIVO DEL PATRONATO DE ACCIÓN SOCIAL DEL GOBIERNO
PROVINCIAL DE IMBABURA**

MANUAL DE FUNCIONES		
CARGO: Directorio	REPORTA A: Ninguno	ELABORADO POR: Jorge Ayala
NIVEL: Directivo		
OBJETIVO		
Orientar las actividades del PATRONATO DE ACCIÓN SOCIAL DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA		
PERFIL		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estudios profesionales en administración o carreras a fines ➤ Trabajo en equipo. ➤ Ser objetivo ➤ Tener don de mando ➤ Iniciativa propia ➤ Capacidad de toma de decisiones 		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Procurar el respeto de las finalidades del patronato y vigilar el desempeño de sus actividades; • Formar comisiones para la obtención de los objetivos que persigue El Patronato de Acción Social del Gobierno Provincial de Imbabura, 		

- Aprobar los planes y programas enfocados al cumplimiento de los fines del Patronato; ; Promover la gestión de recursos económicos, tecnológicos, humanos y los que fueren necesarios para cumplir sus fines;
- Conocer y remitir el informe económico al señor prefecto de Imbabura
- Conocer los informes de gestión que presentaren los(as) servidores(as) del Patronato de Acción Social del Gobierno Provincial de Imbabura y formular las observaciones que fueren pertinentes;
- Aceptar las herencias, legados y donaciones que se hicieren a favor del Patronato de Acción Social del Gobierno Provincial de Imbabura, con beneficio de inventario.
- Proponer el Reglamento Orgánico Funcional del Patronato de Acción Social del Gobierno Provincial de Imbabura, para aprobación del Gobierno Autónomo Descentralizado;
- Las demás que establezca la ley y las que le encargue el Gobierno Autónomo Descentralizado en relación con sus fines.
- Conocer y aprobar las tarifas de los servicios que proporcione El Patronato de Acción Social del Gobierno Provincial de Imbabura;

LO CONFORMAN:

- El señor prefecto
- Jefes de cada departamento

<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>		
<p>CARGO: Presidencia</p>	<p>REPORTA A: Directorio</p>	<p>ELABORADO POR: Jorge Ayala</p>
<p>NIVEL: Directivo</p>		
<p>OBJETIVO</p>		
<p>Mantener y fortalecer nexos y buenas diplomacias existentes entre el Patronato Provincial y las instituciones gubernamentales y/o no gubernamentales.</p>		
<p>PERFIL</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estudios profesionales en administración o carreras a fines ➤ Trabajo en equipo. ➤ Ser objetivo ➤ Tener don de mando ➤ Iniciativa propia ➤ Capacidad de toma de decisiones 		
<p>FUNCIONES</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dirigir y difundir la imagen corporativa del Patronato provincial y cada uno de sus proyectos. ➤ Gestionar proyectos de convenios interinstitucionales con los Patronatos Cantonales, Juntas Parroquiales, entidades gubernamentales y entidades no gubernamentales, para la obtención de recursos y/o intercambio de servicios, en proyectos de interés de los grupos de atención prioritarios de la provincia. ➤ Toma de decisiones adecuadas ➤ Proyección estratégico de actividades. 		

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Representación legal de la compañía. ➤ Administrar actividades generales del patronato. ➤ Selección de personal. ➤ Juicio para resolver problemas que se presenten
REQUERIMIENTOS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tres años en trabajos similares. ➤ Cursos en gerencia administrativa ➤ Fluidez de comunicación ➤ Buenas relaciones personales ➤ Trabajo bajo presión y en equipo

MANUAL DE FUNCIONES		
CARGO: Administrador (a)	REPORTA A: Directorio	ELABORADO POR: Jorge Ayala
NIVEL: Ejecutivo		
OBJETIVO		
Ejecutar bajo su compromiso la gestión técnica, administrativa, financiera y de servicios sociales del Patronato;		
PERFIL		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad para identificar y resolver problemas ➤ Talento de liderazgo ➤ Pensamiento crítico 		

- Rapidez en la toma de decisiones
- Organización de la información
- Orientación al asesoramiento
- Evaluación de ideas
- Capacidad de análisis
- Buenas relaciones humanas
- Capacidad de persuasión para trabajar en equipo
- Habilidad para la comunicación

FUNCIONES

- Cumplir y hacer cumplir las políticas y/o directrices emitidas por el Gobierno Autónomo Descentralizado, o por el Directorio;
- Disponer con treinta días por lo menos de anticipación los documentos que contengan los proyectos y programas que deben ser conocidos y aprobados por el Directorio;
- Elaborar conjuntamente con la dominación competente, la pro forma del presupuesto anual, sus reformas y presentarlas a consideración del Directorio;
- Hacer conocer las resoluciones del Directorio y de todo aquello que fuera de interés general;
- Requerir informaciones y propuestas para llevar adelante los proyectos de interés general que sean de competencia del Patronato o que, siendo de competencia de otros organismos del Estado interesen al mismo;
- Formular el plan operativo anual y poner a consideración de la autoridad competente;
- Actuar con responsabilidad y dar fe de sus actos y resoluciones;
- Autorizar los egresos del Patronato, previa disposición de la autoridad competente;
- Presentar un informe trimestral de las actividades cumplidas con una proyección de lo que se prevea realizar; y, un informe anual consolidado;
- Solicitar justificadamente la creación de cargos, la expedición de nombramientos previo concurso de méritos y oposición; así como la contratación por servicios ocasionales o profesionales especializados para

atender asuntos específicos, no permanentes de la institución;

- Autorizar en casos especiales debidamente calificados la exoneración del pago de servicios asistenciales a personas de escasos recursos, conforme al reglamento que se dictará para el efecto;
- Ejercer las funciones que por delegación, se le hubiere encomendado expresamente, y;
- Las demás que le correspondan de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente, y demás normativas.

REQUERIMIENTOS

- Preparación Académica
- Ingeniero(a) en Administración de Empresas
- Ingeniero (a) Comercial
- Ingeniero (a) en Administración Pública
- Títulos de Instrucción Superior Afines a los anteriores
- Cinco años en trabajos similares, demostrar capacidad para dirigir y manejar los recursos disponibles que tenga a su cargo.

<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>		
<p>CARGO: Coordinación de Gestión Administrativa, Financiera</p>	<p>REPORTA A: Administrador</p>	<p>ELABORADO POR: Jorge Ayala</p>
<p>NIVEL: Ejecutivo</p>		
<p>OBJETIVO</p>		
<p>Planificar, organizar, dirigir las actividades relativas a su función; y, supervisar y controlar las funciones del personal bajo su dependencia.</p>		
<p>PERFIL</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad para identificar y resolver problemas ➤ Talento de liderazgo ➤ Pensamiento crítico ➤ Rapidez en la toma de decisiones ➤ Organización de la información ➤ Orientación al asesoramiento ➤ Evaluación de ideas ➤ Capacidad de análisis ➤ Buenas relaciones humanas ➤ Capacidad de persuasión para trabajar en equipo ➤ Habilidad para la comunicación 		

FUNCIONES

- Elaborar el proyecto de presupuesto anual del Patronato, el mismo que será presentado a la Administración General del Patronato para canalizarlo al Directorio.
- Tomar los correctivos necesarios en base a los informes técnicos de la Coordinación de Proyectos para la buena marcha de los mismos;
- Administrar el sistema integrado de desarrollo de Talento Humano de la Institución;
- Administrar los procesos para la adquisición de bienes y materiales
- Revisar con la Administración General del Patronato de Acción Social, la proforma del presupuesto anual, sus reformas y presentarlas a consideración y aprobación del Directorio;
- Planificar y controlar las actividades relativas a su función;
- Elaborar y presentar los estados financieros a la Administración General del acuerdo a la normativa vigente;
- Las demás que asigne y el/la Administradora del Patronato; y, j) Elaborar y presentar el PAC y sus reformas a el/la Administradora del Patronato.
- Planificación de cumplimiento de objetivos

REQUERIMIENTOS

- .Tres años en trabajos similares
- Capacitaciones
- Cursos afines
- Buen manejo de cálculos financieros
- Dominio de normativas financieras

<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>		
<p>CARGO:</p> <p>Coordinación de Gestión Técnica Operativa y Proyectos</p>	<p>REPORTA A: Administrador</p>	<p>ELABORADO POR:</p> <p>Jorge Ayala</p>
<p>NIVEL: Operativo</p>		
<p>OBJETIVO</p>		
<p>Proyectar, coordinar y ejecutar las movimientos de cada uno de los planes, programas y proyectos institucionales.</p>		
<p>PERFIL</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad para identificar y resolver problemas ➤ Talento de liderazgo ➤ Pensamiento crítico ➤ Rapidez en la toma de decisiones ➤ Organización de la información ➤ Orientación al asesoramiento ➤ Evaluación de ideas ➤ Capacidad de análisis ➤ Buenas relaciones humanas ➤ Capacidad de persuasión para trabajar en equipo ➤ Habilidad para la comunicación 		
<p>FUNCIONES</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar el seguimiento ágil y oportuno a las metas, objetivos y plazos de los 		

<p>equipos técnicos de los proyectos en ejecución;</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar y proponer el Plan Operativo de los planes, programas y proyectos en ejecución; ➤ Presentar propuestas para corregir la buena marcha de los proyectos; ➤ Presentar un informe anual de desempeño y objetivos de los proyectos bajo su responsabilidad; ➤ Las demás que asigne el (la) Presidente (a) y el (la) Administrador (a)
REQUERIMIENTOS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tres años en trabajos similares ➤ Capacitaciones ➤ Cursos afines ➤ Buen manejo de cálculos financieros ➤ Dominio de normativas financieras

MANUAL DE FUNCIONES		
CARGO: Dirección De Talento Humano	REPORTA A: Administrador	ELABORADO POR: Jorge Ayala
NIVEL: Ejecutivo		
OBJETIVO		
Proveer e iniciar los procesos de innovación corporativa; y, fortalecer la cultura		

corporativa para que el patronato alcance los objetivos estratégicos institucionales, satisfaga las demandas de sus manejados, de la comunidad y enfrente los desafíos del entorno.

PERFIL

- Estudios profesionales en carreras administrativas.
- Trabajo en equipo
- Buenas relaciones personales
- Capacidad Técnica.
- Capacidad Analítica.
- Capacidad Para La Toma De Decisiones.
- Capacidad Informática.
- Capacidad Para Tratar Con Las Personas.
- Capacidad Conceptual.

FUNCIONES

- Definición e ejecución de modelos de gestión corporativa.
- Fortalecimiento de la cultura institucional basada en principios y valores sociales e institucionales.
- Certificación de Calidad de los Servicios que brinda el patronato.
- Institucionalización del Mejoramiento Continuo como política de gobierno local.
- Monitoreo y evaluación de eficiencia y eficacia.
- Cumplir y hacer cumplir la Ley Orgánica de Servicio Público, su reglamento general y las resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales, en el ámbito de su competencia.
- Elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano.
- Elaborar el reglamento interno de administración del talento humano, con sujeción a las normas técnicas del Ministerio de Relaciones Laborales.
- Elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de

puestos institucionales, con enfoque en la gestión competencias laborales.

- Administrar el Sistema Integrado de Desarrollo Institucional, Talento Humano y Remuneraciones.
- Realizar bajo su responsabilidad los procesos de movimientos de personal y aplicar el régimen disciplinario, con sujeción a esta ley, su reglamento general, normas conexas y resoluciones emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Mantener actualizado y aplicar obligatoriamente el Sistema Informático Integrado del Talento Humano y Remuneraciones elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Estructurar la planificación anual del talento humano institucional, sobre la base de las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales en el ámbito de su competencia.
- Aplicar las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, sobre selección de personal, capacitación y desarrollo profesional con sustento en el Estatuto, Manual de Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genérico e Institucional.
- Realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos.
- Asesorar y prevenir sobre la correcta aplicación de esta Ley, su Reglamento General y las normas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales a las servidoras y servidores públicos de la institución.
- Cumplir las funciones que esta ley dispone y aquellas que le fueren delegadas por el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Reportar el incumplimiento de las leyes a la Contraloría General del Estado.
- Participar en equipos de trabajo para la preparación de planes, programas y proyectos institucionales como responsable del desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones.
- Aplicar el subsistema de selección de personal para los concursos de méritos y oposición, de conformidad con la norma que expida el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Receptar las quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de

<p>servidores públicos, elevar un informe a la autoridad nominadora y realizar el seguimiento oportuno.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordinar anualmente la capacitación de las y los servidores con la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público; y, ➤ Las demás establecidas en la ley, su reglamento y el ordenamiento jurídico vigente. ➤ Organizar y promover reuniones periódicas de Desarrollo Organizacional para planificar e implementar los cambios previstos. ➤ Controlar el uso correcto del parque automotor de la Institución. ➤ Organizar y coordinar el uso, control y mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos, equipo pesado, otros. ➤ Evaluación de eficiencia y eficacia de la gestión.
REQUERIMIENTOS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tres años en trabajos similares

MANUAL DE FUNCIONES		
CARGO: Unidad de Sistemas Informáticos	REPORTA A: Coordinación técnica de proyectos	ELABORADO POR: Jorge Ayala
NIVEL: Operativo		
OBJETIVO		
Diseñar y rediseñar eventos de aplicación que se requieren para el óptimo proceso de		

los sistemas informáticos del patronato
PERFIL
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estudios superiores en sistemas y comunicaciones ➤ Licenciatura en Ingeniería Informática ➤ Orientación a resultados ➤ Trabajo en equipo ➤ Disposición ➤ Compromiso
FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordinar con los usuarios internos de los sistemas, su mantenimiento, adecuación y su perfecto funcionamiento. ➤ Garantizar que los sistemas informáticos implementados sean eficientes, que permitan el correcto desarrollo de las actividades diarias. ➤ Evaluar en forma periódica los programas de aplicación, para garantizar el correcto funcionamiento de los servicios. ➤ Reparar los daños de los sistemas informativos. ➤ Obtener informes periódicos del correcto uso de los sistemas. ➤ Planear, organizar, Dirigir y Controlar, el funcionamiento del Área de Sistemas. ➤ Decreta normas y procedimientos del uso de HW y SW. ➤ Propone, elabora e implanta nuevos sistemas necesarios en la Institución. ➤ Supervisa y revisa la obtención de proyectos de organización, métodos y procedimientos, organigramas estructurales, funcionales y de niveles jerárquicos. ➤ Realiza flujo gramas de procesos, normas y procedimientos de Sistemas.
REQUERIMIENTOS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dos años en trabajos similares.

<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>		
<p>CARGO: Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional</p>	<p>REPORTA A: Talento Humano</p>	<p>ELABORADO POR: Jorge Ayala</p>
<p>NIVEL: Operativo</p>		
<p>OBJETIVO</p>		
<p>Planificar y dirigir la Administración de los beneficios sociales para los empleados y trabajadores del patronato.</p>		
<p>PERFIL</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Título de Tercer Nivel en: Industrial, Ingeniería Mecánica, Ingeniería en Alimentos ➤ Título de Cuarto Nivel en: ➤ Diplomado en Seguridad, Higiene y Salud Ocupacional/ Maestría en Seguridad, Higiene y Salud Ocupacional ➤ Registrado en el Ministerio de Relaciones Laborales con código F1 o F2 ➤ Conocimientos en Leyes, Reglamentos y Estatutos relativos al área de seguridad industrial, protección ambiental e higiene ocupacional. <p>Políticas, Normas y Procedimientos en materia de seguridad industrial, protección ambiental e higiene ocupacional.</p> <p>Equipos de evaluación ambiental.</p> <p>Métodos de prevención y registros de accidentes, inspecciones y otros relacionados con la seguridad industrial e higiene ocupacional</p>		

FUNCIONES

- Bienestar Social
- Clima Laboral
- Prevención de Riesgos Laborales
- Organizar, supervisar y evaluar periódicamente la ejecución de programas de bienestar social.
- Amparar registros actualizados y estadísticos relativos a beneficios sociales de los empleados y trabajadores del patronato.
- Coordinar los planes, programas y proyectos para mejorar el ambiente laboral en función de la seguridad y la salud ocupacional.
- Cumplir con otras funciones emanadas por la Dirección de Talento Humano.
- Las demás que le asigne la Dirección de Talento Humano.
- Colocar y ejecutar programas de cuidado médica preventiva, al personal que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado.
- Identificar y Evaluar riesgos en todos los puestos de trabajo.
- Efectuar panorama de riesgos.
- Clasificar las mediciones de los factores de riesgos
- Determinar las especificaciones de los equipos de protección personal por área de trabajo
- Coordinar la implementación de la señalética.
- Elaborar y ejecutar un programa de Inspecciones de Seguridad.
- Preparar y presentar los informes de las inspecciones y realizar sugerencias de mejora.
- Realizar investigaciones de accidentes e incidentes de trabajo, elaborar informes de los resultados y hacer seguimientos a las correcciones dadas.
- Elaborar el Presupuesto anual de Seguridad Industrial en conjunto con el Gerente General

REQUERIMIENTOS

- Tres años en trabajos similares

MANUAL DE FUNCIONES		
CARGO: Contador (a)	REPORTA A: Administrador	ELABORADO POR: Jorge Ayala
NIVEL: Auxiliar		
OBJETIVO		
Proyectar, ejecutar y controlar las labores contables del Patronato		
PERFIL		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad para resolver problemas ➤ Capacidad de comunicación ➤ Tolerancia al estrés ➤ Manejo financiero ➤ Análisis numérico ➤ Monitoreo y control de operaciones ➤ Evaluación de ideas ➤ Análisis de operaciones ➤ Trabajo en equipo ➤ Pensamiento crítico ➤ Buenas relaciones humanas 		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Construir el plan de cuentas de acuerdo a lo que decretan las normas contables y en base a las necesidades del Patronato. ➤ Utilizar discretamente el sistema contable del Patronato. ➤ Construir los estados financieros mensuales del Patronato, previa la revisión y 		

verificación de los registros contables.

- Legitimar los estados financieros, previa la verificación de la contabilidad.
- Disponer informes financieros según los requerimientos de sus superiores jerárquicos o de autoridad competente.
- Comprobar las declaraciones de impuestos, para declarar y cancelar todas las obligaciones tributarias oportunamente.
- Estudiar las conciliaciones bancarias mensuales.
- Generar arqueos de caja en forma sorpresiva.
- Registrar el registro y ubicación de los activos fijos del Patronato.
- Planificar y coordinar tomas físicas de inventarios en forma periódica.
- Pagar al personal del Patronato, mediante transferencias o a través de cheques.
- Pagar a los proveedores del Patronato, mediante transferencias o a través de cheques.
- Amparar la documentación que sustenta las actividades contables del Patronato.
- Expresar sugerencias a la administración en base la información financiera disponible.
- Aludir temas de capacitación en su área.

Aconsejar y controlar las actividades contables encomendadas al auxiliar contable.

REQUERIMIENTOS

- Dos años en trabajos similares,
- demostrar capacidad para dirigir
- manejar los recursos disponibles y la documentación que tenga a su cargo.

MANUAL DE FUNCIONES		
CARGO: Auxiliar de Contabilidad	REPORTA A: Contador	ELABORADO POR: Jorge Ayala
NIVEL: Auxiliar		
OBJETIVO		
Registrar diariamente en el sistema contable todos los movimientos económicos del Patronato		
PERFIL		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Título de Contador Bachiller Autorizado ➤ Egresado (a) Contabilidad Superior y Auditoría ➤ Egresado (a) Administración ➤ Egresado (a) Economía ➤ Egresado (a) en Carreras Afines a las Anteriores ➤ Coordinación integral ➤ Capacidad de razonamiento ➤ Destreza matemática ➤ Trabajo en equipo ➤ Buenas relaciones humanas 		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Registrar las cuentas de gastos y proteger registros auxiliares de éstas cuentas. ➤ Procesar mensualmente las conciliaciones bancarias. 		

- Realizar los despachos bancarios, tributarios y demás relacionados con el área contable del Patronato en enlace con el contador (a).
- Almacenar al día todos los libros contables.
- Afirmar en la redacción de las Notas a los Estados Financieros.
- Elaborar las declaraciones de impuestos oportunamente, para estar al día con la Administración Tributaria.
- Elaborar los roles de pago.
- Elaborar cheques, comprobantes y autorizaciones de pago o realizar las transferencias correspondientes a pagos de personal y de proveedores.
- Verificar que el detalle de descuentos a los funcionarios esté correcto.
- Fabricar actas de entrega-recepción en caso de donaciones.
- Archivar y custodiar la documentación original y copia que sustenta las actividades contables del Patronato.
- Ayudar al contador(a) en todas las actividades que requiera.
- Archivar en forma adecuada la documentación enviada y recibida en ejercicio de sus funciones.
- Cumplir con lo estipulado en el Reglamento Interno del Patronato.

REQUERIMIENTOS

- Experiencia de un año en trabajos similares

<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>		
<p>CARGO: Servicios de Salud Médicos</p>	<p>REPORTA A: Talento Humano</p>	<p>ELABORADO POR: Jorge Ayala</p>
<p>NIVEL: Operativo</p>		
<p style="text-align: center;">OBJETIVO</p>		
<p>Brindar atención médica en las comunidades del cantón por medio de brigadas planificadas y coordinadas con la administración del Patronato.</p>		
<p style="text-align: center;">PERFIL</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Título en Medicina General ➤ Atención al cliente de calidad ➤ Capacidad de decisión ➤ Orientación al servicio ➤ Manejo del tiempo ➤ Saber escuchar ➤ Capacidad de análisis ➤ Juicio y criterio profesional ➤ Sentido de la urgencia ➤ Escritura comprensible 		
<p style="text-align: center;">FUNCIONES</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atender a los pacientes a través de consultas. ➤ Brindar atención médica prioritaria en casos de emergencias. 		

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Redacción de informes médicos. ➤ Determinación de diagnósticos a los pacientes. ➤ Emisión de receta médica a los pacientes. ➤ Cumplir a los pacientes en sus domicilios en casos de extrema necesidad. ➤ Trasferir a la administración las sugerencias de los pacientes
REQUERIMIENTOS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Experiencia de tres años en trabajos similares

MANUAL DE FUNCIONES		
CARGO: Secretaria	REPORTA A: Administrador	ELABORADO POR: Jorge Ayala
NIVEL: Auxiliar		
OBJETIVO		
Organizar y mantener actualizadas la estadística y el archivo de la institución		
PERFIL		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Título de secretariado ejecutivo ➤ Conocimientos de atención al cliente. ➤ Conocimiento de manejo básico de computadoras y aplicaciones (Word, Excel, Power Point). ➤ Habilidad Para tratar con el público. ➤ Habilidad Para recordar personas, números y detalles. ➤ Habilidad Para comunicarse con fluidez en forma oral y escrita. 		

FUNCIONES

- Constituir las labores de secretaría de la institución;
- Recibir por inventario los documentos de archivo, custodiarlos y conservarlos con orden y aseo, previa la formación de índices respectivos;
- Notificar y controlar la asistencia a reuniones,
- Actuar como secretaría del directorio en reuniones oficiales;
- Ningún documento o certificado saldrá de la institución sin la aprobación del administrador o autoridad competente;
- No abandonar la institución en horas de trabajo, sin justificación alguna;
- Desempeñar sus funciones de oportunidad, cortesía, responsabilidad y ética profesional;
- Guardar la más absoluta reserva de todas las resoluciones importantes;
- Certificar documentos solicitados por el personal, administrativo, previa la presentación de la solicitud respectiva y la autorización de la autoridad pertinente; ;
- Tramitar la correspondencia oficial y llevar el registro de ingresos y egresos de la misma;
- Seleccionar y conservar debidamente organizados los instrumentos legales que regulan la institución, tales como: leyes, reglamentos, resoluciones, acuerdos, circulares, planes y programas;
- Acoger las carpetas con los documentos que presentan los aspirantes a ocupar las vacantes que se presentan en la institución y remitirlos a la autoridad competente para los concursos de méritos y oposición;
- Sujetarse al calendario de vacaciones establecido por las autoridades de la institución;
- Atender oportunamente al personal que labora en la institución, y público que solicitare sus servicios;
- Laborar ocho horas diarias;
- Informar oportunamente a la autoridad las novedades que sucedan en la Secretaría;
- Realiza funciones secretariales a nivel ejecutivo, y oficinista de menor jerarquía, atiende al público y resuelve situaciones menores según su

<p>competencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Efectúa sus labores en direcciones generales
REQUERIMIENTOS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Experiencia de dos años en trabajos similares

MANUAL DE FUNCIONES		
CARGO: Servicios Generales	REPORTA A: Talento Humano	ELABORADO POR: Jorge Ayala
NIVEL: Auxiliar		
OBJETIVO		
Conservar diariamente en perfecto estado de aseo todas las dependencias y mobiliario del Patronato de Acción Social del Gobierno Provincial de Imbabura.		
PERFIL		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Haber terminado la secundaria ➤ Conocimientos en relaciones humanas. ➤ Manejo y supervisión de personal. ➤ Electricidad. ➤ Albañilería. ➤ Computación básica 		

FUNCIONES

- Frenar que personas extrañas ingresen al establecimiento sin motivos justificados;
- Observar respeto y consideración del personal administrativo y la ciudadanía;
- Acarrear y traer mensajes dentro y fuera de la Institución;
- Franquear y retirar correspondencia, así como ejecutar diligencias en bancos y otras instituciones;
- Transportar máquinas, equipos y materiales para su utilización;
- Atender en el servicio de información y admisión al público;
- Asistir puntualmente a la institución, según horario establecido;
- Informar diariamente a las autoridades de las novedades en el desempeño de sus funciones;
- Efectuar todas y cada una de las disposiciones emitidas por autoridades, personal administrativo del patronato;
- Cumplir estrictamente con los horarios, turnos, secciones establecidas y otras disposiciones de las autoridades;
- Mantener vigilancia de todo el Patronato;
- No abandonar injustificadamente el patronato en horas de trabajo;
- Realiza pedidos de material de limpieza, equipos de oficina y bienes de consumos que se requieran.
- Compra materiales de limpieza y equipos de oficina que se requieran en la dependencia.
- Controla los servicios de proveeduría de materiales y equipos de trabajo.
- Planea y coordina las actividades de suministro de materiales y equipos de trabajo.
- Trata para cada unidad el material de limpieza, equipos de trabajo y demás bienes de consumo que las mismas requieren.
- Establece y supervisa la reparación de equipos y mobiliarios.
- Supervisa y controla los servicios de comunicaciones dentro de la dependencia, transporte, mensajería, correo, etc.
- Planea y supervisa el mantenimiento de las diferentes áreas de la dependencia.
- Elabora órdenes de servicios de mantenimiento.

- Maneja y repone el fondo de trabajo asignado a la unidad.
- Toma decisiones en base a trabajos a ejecutar.
- Aplica correctivos en caso necesario a trabajos realizados en la unidad.
- Autoriza el despacho de las requisiciones internas de materiales de oficina y de limpieza.
- Vela por el cumplimiento de los contratos y otros servicios de la Institución.
- Asiste y participa en reuniones y comisiones de trabajo.
- Realiza inventarios de equipos y materiales de trabajo y de limpieza.
- Custodia el depósito de materiales y equipos.
- Solicita transporte para el traslado de personal, de materiales y equipos al depósito.
- Elabora correspondencia, memorándum, informes, oficios o cualquier otro documento de la unidad a su cargo.
- Controla la recepción y distribución de la correspondencia interna y externa de la unidad.
- Realiza depósitos bancarios, busca chequeras, balances y estados de cuentas.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

REQUERIMIENTOS

- Experiencia de Un año en trabajos similares

<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>		
<p>CARGO: Vigilancia</p>	<p>REPORTA A:</p>	<p>ELABORADO POR: Jorge Ayala</p>
<p>NIVEL: Auxiliar</p>		
<p>OBJETIVO</p>		
<p>Mantener vigilancia de la institución, bienes públicos y sus instalaciones</p>		
<p>PERFIL</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tener título de haber culminado la secundaria, tener destreza física, tener formación en seguridad y protección, y relaciones humanas. ➤ Debe ser capaz de tomar decisiones de acuerdo a sus funciones. ➤ Debe tener capacidad para persuadir y evitar problemas. ➤ Debe demostrar serenidad en situaciones de riesgo. ➤ Debe siempre demostrar preocupación por la seguridad. ➤ Debe tener capacidad de observar y criticar la realidad. ➤ Debe valorar y respetar la dignidad de las personas. ➤ Debe ser capaz de aplicar técnicas de primeros auxilios. ➤ Debe identificar y formular problemas. ➤ Debe establecer y mantener buenas relaciones con el público. ➤ Debe demostrar destreza en el uso y manipulación de armas de fuego. 		

FUNCIONES

- Abrir y las puertas de la Institución antes de iniciar la jornada y cerrar al finalizar las mismas;
- Controlar y registrar todos los ingresos y salidas del personal y usuarios de la institución, todos los días;
- Informar al administrador sobre cualquier situación anómala que atente contra la seguridad del Institución;
- Responsabilizarse de la seguridad de todas las dependencias del Institución;
- Ser responsable personal y pecuniariamente de pérdidas o deterioro de las pertenencias a su cargo sea por descuido o negligencia en el cumplimiento de sus obligaciones;
- Cumplir con las disposiciones de las autoridades del establecimiento;
- Debe ser honesto en todos sus actos.
- Debe demostrar responsabilidad.
- Debe ser leal a su empresa y compañeros.

REQUERIMIENTOS

Experiencia de dos un en trabajos similares.

CAPITULO IV

4. Análisis de impactos

El presente capítulo constituye un análisis detallado de los resultados y aspectos, positivos y negativos que puede generar la implementación del presente proyecto en las diferentes áreas de la Institución.

Una vez que el presente manual de funciones sea implementado en la Institución va a generar una serie de impactos en la parte administrativa, para lo cual se ha escogido los más relevantes además se ha creído conveniente establecer un rango de niveles de impacto que va desde - 3 a 3, con la valoración de la siguiente tabla:

NIVELES DE IMPACTOS	VALORACION
Impacto alto negativo	-3
Impacto medio negativo	-2
Impacto bajo negativo	-1
No hay impacto	0
Impacto bajo positivo	1
Impacto medio positivo	2
Impacto alto positivo	3

Cuadro Nro. 13 Valoración de Impactos Elaborado por: el autor.

Una vez establecida la valoración de los niveles de impacto, procedemos a analizar cada uno de los impactos que generará la implementación del manual de funciones.

Para realizar su cálculo utilizaremos una fórmula, la misma que nos proporcionará el índice que corresponde a cada impacto.

$$\text{Nivel de impactos} = \frac{\sum de_impactos}{\text{Número_de_impactos}}$$

4.1. IDENTIFICACIÓN DE IMPACTOS

- Impacto Social.
- Impacto Ético.
- Impacto Económico.
- Impacto Educativo.

4.2. ANÁLISIS DE IMPACTOS

4.2.1. Impacto social

Al desarrollar el manual de funciones, se está beneficiando al patronato de acción social del gobierno provincial de Imbabura por ser un ente estratégico de servicio a los grupos vulnerables, ya que el hecho de que el patronato cuente con una mejor organización y reglamentación; las actividades se podrán desarrollar de mejor manera provocando mayor rendimiento individual y colectivo, en un espacio de armonía.

NIVEL DE IMPACTO	NEGATIVO			0	POSITIVO			Total
	-3	-2	-1		1	2	3	
Prestigio Institucional							x	3
empleados Comprometidos							x	3
Mejor Servicio						X		2
TOTAL						2	6	8

Cuadro Nro. 14 Valoración de Impacto social

Elaborado por: el autor.

$$\text{Nivel de impactos} = \frac{\sum de_impactos}{\text{Número_de_impactos}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{8}{3}$$

Nivel de impacto = 2.7 **→ impacto alto positivo**

a) Prestigio institucional

La institución cuenta con alto prestigio y reconocimiento social, lo que se va a lograr con la implementación de este instrumento es mantener y mejorar estas características, además para que la sociedad pueda apreciar los cambios que se presentan se deben a un proceso continuo.

b) Empleados comprometidos

Los funcionarios están animados a contribuir desde su acción diaria, trabajando en equipo no solo con la responsabilidad de transmitir conocimientos sino que son capaces de buscar estrategias para el adelanto institucional.

c) Mejor servicio

Es muy importante ya que la meta institucional es brindar un servicio de calidad, previa identificación de las necesidades de la colectividad.

4.2.2. Impacto ético

Todo funcionario del patronato aplicará ética, profesionalismo, valores, deberes y derechos en el desarrollo de sus actividades; las cuales deben ser cumplidas eficientemente para cumplir eficientemente las funciones y tareas que se delimitan en su cargo.

NIVEL DE IMPACTO	NEGATIVO			0	POSITIVO			Total
	-3	-2	-1		1	2	3	
Fortalecimiento de Valores							x	3
Profesionalismo						X		2
Cumplimiento de deberes y derechos						x		2
TOTAL						4	3	7

Cuadro Nro. 15 Valoración de Impacto Social.

Elaborado por: el autor

$$\text{Nivel de impactos} = \frac{\sum \text{de_impactos}}{\text{Número_de_impactos}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{7}{3}$$

Nivel de impacto = 2.3 \longrightarrow impacto alto positivo

a) Fortalecimiento de valores

La internalización de los valores en una organización supone que sus miembros se identifican con ellos, para lo cual la máxima autoridad debe asumir la responsabilidad de definirlos, informarlos y cultivarlos, de acuerdo con su propia misión.

b) Profesionalismo

El profesionalismo es la consecuencia directa de ser un profesional, un individuo que tiene una profesión particular y que la ejerce de acuerdo a las pautas socialmente establecidas para la misma, hasta actitudes morales y éticas propias de un profesional.

c) Cumplimiento de deberes y derechos

El cumplir con deberes y derechos, hace referencia a las actividades, actos y circunstancias que implican una determinada obligación moral o ética de todo ser humano; a modo de asegurar al resto de la humanidad la posibilidad de vivir en paz, dignidad y con ciertas comodidades.

4.2.3. Impacto económico

El patronato con la aplicación del manual podrá cumplir los objetivos en menor tiempo y con menos recursos, ganando de esta manera ventajas competitivas frente a otras instituciones.

NIVEL DE IMPACTO	NEGATIVO			0	POSITIVO			Total
	-3	-2	-1		1	2	3	
Posibilidad de Financiamiento							x	3
Optimización de Recursos							x	3
Distribución de Recursos						X		2
TOTAL						2	6	8

Cuadro Nro16 Valoración de Impacto Económico.

Elaborado por: el autor

$$\text{Nivel de impactos} = \frac{\sum de_impactos}{\text{Número_de_impactos}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{8}{3}$$

Nivel de impacto = 2.7 ➡ impacto alto positivo.

a) Posibilidad de financiamiento

Una institución bien organizada tiene más posibilidades de obtener financiamiento externo, lo cual permitirá por medio de la inversión mejorar no solo la calidad de servicio sino de la misma institución.

b) Optimizar recursos

Para lograr la optimización de recursos hay que sacar el mejor provecho al máximo de todos los recursos evitando desperdicios, ya sea en dinero, tecnología, materiales o en tiempo, para ello es importante tener claros los objetivos, elaborar el presupuesto anual, establecer plazos, buscar los mejores proveedores, etc.

c) distribución de recursos

La distribución y asignación correcta y equitativa de los recursos permiten la obtención de las metas de cada departamento, esto se va a conseguir con una adecuada distribución de trabajos en cada área de la institución.

4.2.4. Impacto educativo

Este componente administrativo es muy significativo para que el personal de la creación en todos los niveles pueda acceder al mismo y conocer sobre sus funciones y procesos que debe seguir para efectuar su trabajo de una manera eficiente, además que personas ajenas a la institución pueden utilizar este material como fuente de consulta para futuros compromisos.

NIVEL DE IMPACTO	NEGATIVO			0	POSITIVO			Total
	-3	-2	-1		1	2	3	
INDICADORES								
Capacitación							X	3
Fuente de Consulta							X	3
Cumplimiento de Funciones y Tareas.							X	3
TOTAL							9	9

Cuadro Nro17 Valoración de Impacto Educativo.

Elaborado por: el autor

$$\text{Nivel de impactos} = \frac{\sum de_impactos}{\text{Número_de_impactos}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{9}{3}$$

Nivel de impacto = 3 **→** impacto alto positivo

a) Capacitación

Para la institución, la capacitación del talento humano debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redunda en beneficios para la organización.

b) Fuente de consulta

El fin del manual es ser fuente de consulta proporcionando conocimientos necesarios para que no se pierda tiempo en el desarrollo de actividades determinadas

c) Cumplimiento de funciones y tareas

Lograr la eficacia en el ejercicio de las funciones y tareas depende de quienes trabajan en la corporación, proporcionando en el tiempo y forma esperada los recursos financieros, materiales y humanos que requieren para el cumplimiento de sus agilidades de trabajo.

CONCLUSIONES

- Del diagnóstico general realizado se logró establecer con claridad en el ambiente interno los puntos fuertes y débiles y del ambiente externo las oportunidades y amenazas, esto permitió conocer la situación actual en la que se encuentra la institución. Sirviendo de punto inicial para optar por la sugerencia de crear un manual de funciones; con el uso eficiente de este manual se pretende tener organizadas todas las tareas planificadas de la entidad.
- Mediante la realización de encuestas aplicadas al personal directivo, administrativo, y de servicios se logró decretar la necesidad de implementar un manual de funciones que permita mejorar la utilización del talento humano, el tiempo y recursos en la institución.
- La propuesta efectuada se sostiene en una base teórica y científica por medio de una exploración bibliográfica y documental para lograr un marco teórico que sirva de narración conceptual y técnica para formular y desarrollar el diseño de la propuesta.
- Es significativo que la entidad disponga de un manual de funciones que ayude a censurar las falencias internas las mismas que provienen de varios aspectos detectados por la investigación como: duplicidad de tareas, falta de claridad de responsabilidades, procedimientos incorrectos, demora de trámites e incurias del control interno.

RECOMENDACIONES

- La correcta aplicación del manual de funciones conllevará al éxito institucional del Patronato de Acción Social del Gobierno Provincial de Imbabura; puesto que al tener claras sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas la institución podrá alcanzar una mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades encomendadas a cada departamento.
- Un aspecto significativo que debe ser tomado en cuenta para la correcta optimización de tiempo y recursos es tomar en cuenta cada una de las funciones y procesos establecidos para cada dependencia; para de esta manera desarrollar procesos sólidos en cada uno de los sistemas, áreas de trabajo, funciones y responsabilidades que cumple a diario el talento humano de la institución.
- Permanentemente deben examinar y actualizarse las funciones, procedimientos, normas y políticas, en favor de la institución, con el fin de asegurar la prestación más eficiente de los servicios. Todos quienes conforman la organización siempre deben demostrar nitidez en todos los actos desarrollados para generar confianza a sus usuarios; es necesario realizar de inmediato el contenido diseñado en el presente manual con la finalidad de corregir, mejorar y garantizar la calidad del servicio.
- Un aspecto trascendental para corregir las falencias de la institución es que todos los órganos de la entidad deben estar dispuesta a enfrentar los cambios que se presenten en el entorno; teniendo una dirección más dinámica capaz de afrontar los problemas y tomar decisiones inmediatas.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Constitución de la república del Ecuador 2008
- Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos Y Remuneraciones Del Sector Publico (2.008)
- Ley Orgánica de Servicio Público (2.010)
- Constitución de la República del Ecuador (2.008)
- Ley Orgánica de servicio civil y carrera administrativa y de unificación y comulación de las remuneraciones del sector público, SENRES, (2010), Ecuador.
- Ley orgánica de servicio Público
- COOTAD.
- Ley orgánica de participación ciudadana
- Código orgánico de planificación y finanzas públicas.
- Ley orgánica de la Contraloría General del Estado.
- Normas de control interno.
- ORDENANZA REFORMATORIA A LA ORDENANZA DE CONSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DELPATRONATO DE ACCIÓN SOCIAL DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA
- El Buen Vivir Sumak Kawsay, una oportunidad para imaginar otros mundos (Ecuador)Alberto Acosta
- Eduardo Gudynas y Alberto Acosta El buen vivir o la disolución de la idea del progreso

- Leiva, Francisco; Nociones de Metodología De Investigación Científica. Edición Quinta, Quito 2006
- Bernal, César; Metodología De La investigación. Pesaron Educación, Edición Segunda, México 2006.
- Robbins Stephen P., y Coulter Mary, Edición segunda México(2.010)
- Daft, L. Richard y Marcic, Dorothy Edición primera(2.005)
- Hernandez y Rodriguez S. Administración, Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad; Segunda Edición; Editorial Mc Graw Hill, México,(2008)
- Koontz, Harold Administración una Perspectiva Global; Décima Tercera Edición, Editorial Mc Graw Hill, México. (2008).
- Méndez, Carlos. Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación Edición tercera (2.009)
- Leiva, Francisco; Nociones de Metodología De Investigación Científica. Edición Quinta, Quito (2006)
- Tschohl John, (2007). Como Conservar Clientes con un Buen Servicio, Primera Edición, Editorial Pax México. Guerry Jhonson, Scholes Kevan, Whittington Richard (2010)
- Osmín Díaz Callejas Administración de Empresas Edición: 3ra. Editorial: (2008)
- Munch Lourdes, Planeación estratégica, Primera Edición, Editorial Trillas, México. (2006).
- Jones, Gareth, Teoría Organizacional Diseño y Cambio en las Organizaciones, Quinta Edición, Editorial Pearson, México.(2009)

LINCOGRAFÍA:

- [www.monografias.com/administracion y finanzas/index.shtm](http://www.monografias.com/administracion-y-finanzas/index.shtm)
- [www.gerenciaynegocios.com/canales /gerenciales](http://www.gerenciaynegocios.com/canales/gerenciales)
- <https://es.slideshare.net/mobile/paguzman16/trabajo-gth1>
- www.dps.gov.co/ent/hum/pagina/manual_funciones.aspx
- [www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativovos.](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativovos)
- [www.scribd.com/mobile/doc/32840561/libros_en_español.](http://www.scribd.com/mobile/doc/32840561/libros_en_espaol)
- [www.gestiopolis.com /conocimiento_en_negocios.](http://www.gestiopolis.com/conocimiento_en_negocios)
- [www.adico.com.ec /definición_mx/manual.](http://www.adico.com.ec/definicion_mx/manual)
- www.monografias.com/trabajos16/procedimiento-administrativo.shtml
- www.mundoanuncio.ec/propuesta-de-actualizacion-del-manual
- [www.tiposde.org/empresas-y-negocios-/25-tipos-de-organigramas.](http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios-/25-tipos-de-organigramas)
- [http//es.slideshare.net/mobile/jadesita/manual-de-procedimientos.](http://es.slideshare.net/mobile/jadesita/manual-de-procedimientos)
- www.ingenieria.unam.mx/-guiaindustrial/info/6/1.htm
- [https//es.m.wikipedia.org/wiki/manual_de_procedimientos](https://es.m.wikipedia.org/wiki/manual_de_procedimientos)
- <http://recursosbiblioteca.utp.edu.co>
- [http://repositorio.utp.edu.co/tesisdigitales.](http://repositorio.utp.edu.co/tesisdigitales)

ANEXOS

NO ()

6. ¿Cuenta con un Manual de las Funciones que Ud. realiza?

SI ()

NO ()

7. ¿Según su criterio le gustaría contar con un Manual de Funciones que le sirva de guía en el desempeño de sus actividades?

SI ()

NO ()

8. ¿Conoce Ud. si la entidad cuenta con un Organigrama Estructural y sus Niveles de Autoridad?

SI ()

NO ()

9. ¿Considera necesario que debe existir un Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos actualizado de manera constante que ayude a estandarizar y sistematizar los procesos de la Institución?

SI ()

NO ()

10. ¿De contar con un Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos considera usted que mejoraría la eficiencia en el desarrollo diario de las actividades de los funcionarios de la Institución?

SI ()

NO ()

**ENTREVISTA APLICADA A LA ADMINISTRADORA DEL
PATRONATO DE ACCIÓN SOCIAL DEL GOBIERNO MPROVINCIAL DE
IMBABURA.**

NOMBRE:

CARGO:

1.- ¿Cuál es la importancia del Control Interno dentro de la institución?

2.- ¿Que es una competencia profesional?

3.- ¿Cómo afectaría la no existencia de un manual de funciones y procedimientos dentro de la institución?

4.- ¿Considera Ud. Que la elaboración de un manual de procesos y procedimientos administrativos ayudara mejorar la gestión administrativa?

6.- ¿Cree usted que se debe actualizar el Reglamento Interno para la administración, operación y mantenimiento del servicio.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

