



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO

TEMA

“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS
PARA EL PATRONATO MUNICIPAL DE AMPARO SOCIAL DEL CANTÓN
SAN MIGUEL DE URQUQUÍ”

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

AUTORA: CHANCOSA, P. ANA MARISOL]

DIRECTOR: ING. CÉSAR PINTO

IBARRA, ABRIL DE 2012

DECLARACIÓN

Yo, Ana Marisol Chancosa Perugachi, portadora de la Cédula de Ciudadanía Número 100285755-3, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

Ana Marisol Chancosa Perugachi

C.I. 100285755-3

INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por la egresada Ana Marisol Chancosa Perugachi para optar por el Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, cuyo tema es MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA EL PATRONATO MUNICIPAL DE AMPARO SOCIAL DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE URCUQUÍ. Considero el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los 27 días del mes de enero de 2012

Firma

Ing. César Pinto

C.I. 100152757-9

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

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

Yo, Ana Marisol Chancosa Perugachi con cédula de ciudadanía N° 100285755-3 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 PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA EL PATRONATO MUNICIPAL DE AMPARO SOCIAL DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE URCUQUÍ”, que ha sido desarrollado para optar por el título de INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A., en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autora 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.

Ana Marisol Chancosa Perugachi
100285755-3

Ibarra, a los 7 días del mes de marzo de 2012

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

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 DE CONTACTO:

Cédula de Ciudadanía: 100285755-3
Apellidos y Nombres: Chancosa Perugachi Ana Marisol
Dirección: Urcuquí, Barrio Santa Rosa
E-mail: marisol.c.hp@hotmail.com
Teléfono Fijo: 062 939 627
Teléfono Móvil: 093284924

DATOS DE LA OBRA:

Título: “Manual de Procedimientos Administrativos y
Financieros para el Patronato Municipal de Amparo
Social del Cantón San Miguel de Urcuquí”
Autor: Chancosa Perugachi Ana Marisol

Fecha: 07 de marzo del 2012

SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO

PROGRAMA: PREGRADO (X) POSGRADO ()

Título por el que Opta: Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A.

Asesor/Director: Ing. César Pinto

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Ana Marisol Chancosa Perugachi, con cédula de ciudadanía N° 100285755-3, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión en concordancia con la Ley de Educación Superior artículo 143.

3. CONSTANCIAS

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

Ibarra, a los 7 días del mes de marzo de 2012

LA AUTORA:

ACEPTACIÓN:

.....
Nombre: Ana Marisol Chancosa P.
C.C.: 100285755-3

.....
Nombre: MsC. Ximena Vallejos
Cargo: JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Consejo Universitario

DEDICATORIA

A MI MADRE Y MEJOR AMIGA ELSA PERUGACHÍ, A QUIEN TENGO GRAN ADMIRACIÓN Y PROFUNDO AGRADECIMIENTO POR TODO EL ESFUERZO Y APOYO INCONDICIONAL ENTREGADO PARA LA REALIZACIÓN DE MI SUEÑO, SER UNA PROFESIONAL. Y A MIS ABUELITOS QUIENES CON SU SABIDURÍA Y CONSEJOS SUPIERON GUIARME POR EL SENDERO ADECUADO, AUNQUE YA NO ESTÉN PRESENTES SIEMPRE LOS TENDRÉ EN MI MEMORIA.

MARISOL CH.

AGRADECIMIENTO

A DIOS POR TODAS LAS BENDICIONES RECIBIDAS; A MI ESPOSO JOSÉ POR SU GRAN APOYO, A LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE POR HABERME ACOGIDO EN SUS AULAS Y AL ING. CÉSAR PINTO QUIEN ME SUPO GUIAR EN LA REALIZACIÓN DEL PRESENTE TRABAJO.

MARISOL CH.

PRESENTACIÓN

El presente trabajo se realizó en el Patronato Municipal de Amparo Social del Cantón San Miguel de Urququí, su objetivo primordial radica en la elaboración de un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros tomando como base la realidad del Patronato Municipal. Está conformado por cuatro capítulos, cada uno de ellos contiene información valiosa que aportó a la realización exitosa del proyecto.

En el desarrollo del Capítulo I fue muy valioso la utilización de las técnicas de investigación como son la encuesta y la observación directa aplicadas a las personas que conforman el Patronato Municipal de Amparo Social del Cantón San Miguel de Urququí, 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 Marco Teórico, 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 Municipal, 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 y procedimientos administrativos y contable-financieros adaptados a la realidad del Patronato Municipal de Urququí, 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 urcuquireña. 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 Municipal. En el impacto social es menester destacar que mediante una idónea administración y canalización de los fondos es posible mantener y conseguir nuevos proyectos que permitan incrementar el nivel de ejecución de obras sociales, preferentemente en los sectores rurales del cantón en donde son más evidentes las consecuencias de la actual crisis. En el aspecto educativo el presente proyecto puede ser utilizado como un instructivo básico para capacitar al personal o una fuente de consulta para la auto-capacitación, puesto que en la actualidad es una necesidad de todo profesional para ser competitivo. Como último impacto se encuentra el ético, en este sentido el proyecto colaborará para que el funcionamiento del Patronato Municipal, se base en procedimientos transparentes y presente una imagen clara y honesta ante la población urcuquireña, y se facilite la rendición de cuentas ante los respectivos organismos de control.

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

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE GENERAL

Resumen Ejecutivo.....	i
Abstract.....	ii
Declaración.....	iii
Informe del Director de Trabajo de Grado.....	iv
Cesión de Derechos de Autor del Trabajo de Grado a Favor de la Universidad Técnica del Norte.....	v
Autorización de Uso y Publicación a Favor de la Universidad Técnica del Norte.....	vi
Dedicatoria.....	viii
Agradecimiento.....	ix
Presentación.....	xii
Índice de Contenidos.....	xii
Índice de Cuadros.....	xix
Índice de Gráficos.....	xxi
Introducción.....	xxii
Antecedentes del Proyecto.....	xxiii
Objetivos del Proyecto.....	xxvi
Justificación.....	xxvii

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	Pág.
Antecedentes del Diagnóstico.....	1
Objetivos Diagnósticos.....	3
Objetivo General	
Objetivos Específicos	
Variables Diagnósticas.....	3
Indicadores o Sub aspectos que Definen a las Variables.....	4
Matriz de Relación Diagnóstica.....	6
Identificación de la Población.....	8

Cálculo de la Muestra.....	10
Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	10
Técnicas	
Instrumentos	
Evaluación de la Información.....	11
Observación Directa.....	28
Contabilidad	
Administración	
Infraestructura Física	
Directorio	
Atención a los Clientes	
Construcción de la Matriz FODA.....	30
Cruces Estratégicos.....	32
Identificación del Problema Diagnóstico con Causas y Efectos.....	34

CAPÍTULO II

BASES TEÓRICAS Y CIENTÍFICAS.....	36
Gobiernos Autónomos Descentralizados	
Patronatos Municipales.....	37
Manuales.....	38
Concepto	
Finalidad	
Tipos de Manuales.....	40
Contenido del Manual.....	41
¿Cómo se Prepara un Manual?.....	42
La Administración.....	45
Concepto	
Importancia.....	46
Objetivos.....	46
Definición	
Clasificación de los Objetivos.....	47
Políticas.....	49

Estrategias.....	49
Tipos de Estrategias	
Etapas a Seguir para Establecer Estrategias.....	50
El Proceso Administrativo.....	51
Previsión	
Planificación	
Organización.....	52
Integración.....	54
Ejecución	
Dirección.....	55
Control.....	56
Estructura Orgánica.....	58
Organigrama	
Clasificación de los Organigramas.....	59
Funciones del Organigrama.....	60
Objetivos del Organigrama	
¿Cuándo se debe elaborar un Organigrama?	
Pasos para Elaborar Organigramas	
Ventajas del Organigrama.....	61
Desventajas	
Estructura Funcional.....	62
Las Finanzas.....	63
Concepto	
Importancia	
Funciones.....	64
Finanzas Públicas	
Finanzas Privadas.....	65
Planificación Financiera	
Ejecución Financiera.....	67
Control Financiero	
Evaluación Financiera	
Índices Financieros.....	68

Índices de Liquidez	
Razones de Actividad	69
Razones de Deuda	
Razones de Rentabilidad.....	70
El Presupuesto.....	70
Definición	
Importancia	
Clasificación de los Presupuestos.....	71
Objetivos del Presupuesto.....	72
Generalidades del Presupuesto en los Municipios	
Presupuesto de Operación.....	73
Ingresos.....	74
Egresos	
La Contabilidad.....	74
Concepto	
Importancia	
Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA).....	75
Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC).....	78
Normas Internacionales de Información Financiera NIIF.....	79
Los Sistemas de Control de Mercaderías.....	80
Sistema de Inventario Periódico	
Sistema de Inventario Permanente.....	81
Ajustes y Reclasificaciones Contables.....	82
Codificación de Cuentas.....	83
Plan General de Cuentas.....	84
Proceso Contable	
Jornalización	
Mayorización.....	85
Balance de Comprobación.....	86
Estados Financieros.....	87
Clases de Estados Financieros	
Control Interno Contable.....	88

Objetivos del Control Interno.....	88
Limitaciones del Control Interno Contable.....	89

CAPÍTULO III

PROPUESTA	90
Introducción de la Propuesta	
Propósitos.....	91
Estructura	
Organigrama Estructural Propuesto.....	92
Niveles Jerárquicos.....	93
Nivel Directivo	
Nivel Ejecutivo	
Nivel Operativo	
Nivel Apoyo	
Propuesta Administrativa.....	94
Misión	
Visión	
Valores Corporativos	
Políticas Administrativas.....	96
Reglamento Interno para el Patronato Municipal de Amparo Social del Cantón San Miguel de Urcuquí.....	97-112
Funciones del Nivel Directivo. Perfil Profesional, Funciones y Requerimientos de Cada Puesto de Trabajo del Patronato Municipal de Amparo Social de San Miguel de Urcuquí.....	113-131
Procedimientos Administrativos.....	131
Ventas al Contado	
Ventas a Crédito.....	132
Cierre de Caja.....	133
Compras.....	134
Pago a Proveedores.....	135
Desembolso Ayuda Social.....	136
Pago de Nómina.....	137

Caja Chica.....	138
Cobro de Cuentas Pendientes.....	139
Servicios de Calidad.....	140
Estrategias	
Atención al Cliente.....	141
Satisfacción del Cliente.....	142
Propuesta Contable.....	143
Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados PCGA.....	144
Ente Contable	
Equidad	
Medición de Recursos.....	145
Periodo de Tiempo	
Esencia Sobre la Forma	
Continuidad del Ente Contable	
Medición en Términos Monetarios.....	146
Estimaciones	
Acumulación	
Juicio y Criterio	
Uniformidad	
Clasificación y Contabilización.....	147
Significatividad	
Valor Histórico Original	
Partida Doble	
Sistema de Control de Inventario de Mercaderías	
Inventario Físico de Mercaderías.....	149
Elementos para un Buen Control Interno de Toma Física de Inventario de Mercaderías.....	150
Principales Formas de Fraude en Almacén o Bodega.....	152
Inventario Físico de Activos Fijos	
Objetivos de la Toma Física de Activos Fijos	
Procedimiento de la Toma Física de Activos Fijos.....	153
Proceso Contable.....	154

Plan de Cuentas.....	154
Jornalización de Hechos Económicos de Mayor Frecuencia en el Patronato Municipal de Uruguí.....	157-162
Mayorización.....	162
Balance de Comprobación.....	163
Propuesta Financiera.....	165
Estados Financieros Básicos	
Balance General.....	166
Estado de Resultados.....	168
Estado de Flujo del Efectivo.....	170
Estado de Evolución Patrimonial.....	172
Notas a los Estados Financieros.....	174
Razones Financieras Aplicables.....	176
Índices de Liquidez	
Razones de Actividad.....	177
Razón de Rentabilidad	

CAPÍTULO IV

IMPACTOS DEL PROYECTO.....	178
Impacto Económico.....	179
Impacto Social.....	180
Impacto Educativo.....	181
Impacto Ético.....	182
Impacto General.....	183
CONCLUSIONES.....	184
RECOMENDACIONES.....	185
BIBLIOGRAFÍA.....	187
LINKOGRAFÍA.....	190
ANEXOS.....	192

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01 Matriz de Relación Diagnóstica.....	6
Cuadro N° 02-03 Identificación de la Población.....	8-9
Cuadro N° 04 Normativa Legal.....	11
Cuadro N° 05 Normativa Interna Actualizada.....	12
Cuadro N° 06 Elementos Administrativos.....	13
Cuadro N° 07 Instrumentos Financieros.....	14
Cuadro N° 08 Misión, Visión y Valores Institucionales.....	15
Cuadro N° 09 Incorporación de Personal.....	16
Cuadro N° 10 Talento Humano.....	17
Cuadro N° 11 Servicios de Calidad.....	18
Cuadro N° 12 Expectativas Trazadas.....	19
Cuadro N° 13 Elementos Administrativos Utilizados.....	20
Cuadro N° 14 Instrumentos Financieros Aplicados.....	21
Cuadro N° 15 Relación Laboral.....	22
Cuadro N° 16 Funciones Acorde a la Preparación Académica.....	23
Cuadro N° 17 Provisión de Materiales y Herramientas.....	24
Cuadro N° 18 Capacitación.....	25
Cuadro N° 19 Servicios del Patronato Municipal.....	26
Cuadro N° 20 Mejoramiento Institucional.....	27
Cuadro N° 21 Construcción de la Matriz FODA.....	30
Cuadro N° 22 Cruces Estratégicos.....	32
Cuadro N° 23 Clasificación de los Organigramas.....	59
Cuadro N° 24 Modelo de Mayor General.....	86
Cuadro N° 25 Modelo de Balance de Comprobación.....	86
Cuadro N° 26 Ejemplo de Tarjeta Kárdex.....	149
Cuadro N° 27 Ejemplos de Asientos Contables.....	158
Cuadro N° 28 Ejemplo: Mayorización Cuenta Bancos.....	163
Cuadro N° 29 Ejemplo del Balance de Comprobación.....	164
Cuadro N° 30 Ejemplo de Balance General.....	167
Cuadro N° 31 Ejemplo de Estado de Resultados.....	169

Cuadro N° 32 Ejemplo de Estado de Flujo del Efectivo.....	171
Cuadro N° 33 Ejemplo de Estado de Evolución Patrimonial.....	173
Cuadro N° 34 Calificación de Impactos.....	178
Cuadro N° 35 Impacto Económico.....	179
Cuadro N° 36 Impacto Social.....	180
Cuadro N° 37 Impacto Educativo.....	181
Cuadro N° 38 Impacto Ético.....	182
Cuadro N° 39 Impacto General.....	183

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01 Normativa Legal.....	11
Gráfico N° 02 Normativa Interna Actualizada.....	12
Gráfico N° 03 Elementos Administrativos.....	13
Gráfico N° 04 Instrumentos Financieros.....	14
Gráfico N° 05 Misión, Visión y Valores Institucionales.....	15
Gráfico N° 06 Incorporación de Personal.....	16
Gráfico N° 07 Talento Humano.....	17
Gráfico N° 08 Servicios de Calidad.....	18
Gráfico N° 09 Expectativas Trazadas.....	19
Gráfico N° 10 Elementos Administrativos Utilizados.....	20
Gráfico N° 11 Instrumentos Financieros Aplicados.....	21
Gráfico N° 12 Relación Laboral.....	22
Gráfico N° 13 Funciones Acorde a la Preparación Académica.....	23
Gráfico N° 14 Provisión de Materiales y Herramientas.....	24
Gráfico N° 15 Capacitación.....	25
Gráfico N° 16 Servicios del Patronato Municipal.....	26
Gráfico N° 17 Mejoramiento Institucional.....	27
Gráfico N° 18 Organigrama Estructural Propuesto.....	92

INTRODUCCIÓN

La presente investigación resultó de la problemática originada en el Patronato Municipal de Amparo Social del Cantón San Miguel de Urququí, siendo ésta una institución de derecho público sin fines de lucro, y dedicada al servicio social y asistencial de la población urcuquireña.

El Patronato Municipal ha priorizado la salud como principal necesidad del cantón, por tanto brinda los servicios de medicina general, farmacia, rehabilitación física y psicomotricidad, laboratorio y emergencias a través del Centro Médico Integrado; ubicado en la cabecera cantonal con la finalidad de brindar atención de calidad a todas las parroquias y en especial a los sectores más vulnerables de la ciudadanía.

Sin embargo en la evolución institucional que ha venido afrontando desde su creación, se han presentado varios problemas primordialmente de índole administrativa y financiera que hasta la actualidad no han tenido una solución definitiva, razón por la cual se desarrolló el presente proyecto y con la finalidad de aportar soluciones para el fortalecimiento del Patronato Municipal.

La adopción de la propuesta de un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros elaborado y adaptado a la realidad de la institución, apoyaría al desenvolvimiento eficiente tanto del Nivel Directivo como del Nivel Operativo facilitando la consecución de los fines para los cuales fue creado el Patronato Municipal de Amparo Social de Urququí.

ANTECEDENTES DEL PROYECTO

San Miguel de Urucuquí, calificado como “Tierra de Gente de Bien”; obtuvo su cantonización mediante decreto promulgado y publicado el 9 de febrero de 1984, la jurisdicción política administrativa del cantón comprende las parroquias de: Urucuquí, San Blas, Tumbabiro, Pablo Arenas, Cahuasquí y la Merced de Buenos Aires; constituyéndose la primera en su cabecera cantonal y el resto en parroquias rurales.

En la cabecera cantonal se encuentra ubicado el Gobierno Municipal, como una de sus principales funciones contempla la planificación, coordinación y evaluación, de las organizaciones relacionadas con programas sociales para la atención a niños de la calle, jóvenes, nutrición infantil, mujeres embarazadas, personas con discapacidad, de la tercera edad, prevención y atención a la violencia doméstica. Para efectos de la ampliación y eficiencia de estos programas, en el año 2001 el Consejo Municipal expide la Ordenanza Que Reglamenta la Creación y Funcionamiento del Patronato Municipal de Amparo Social del Cantón San Miguel de Urucuquí.

El Patronato Municipal de Urucuquí existe a partir de la creación del Gobierno Municipal de San Miguel de Urucuquí, con la característica de que no gozaba de personería jurídica por tanto no ejercía derechos ni obligaciones, es decir, aparece únicamente de nombre. En el año de 1997 como resultado de varias reuniones y a través de un consenso de las principales autoridades tanto del Patronato como del Municipio debido a que siempre han trabajado en conjunto especialmente en el tema de emitir, seleccionar y ejecutar proyectos que benefician directamente a la ciudadanía; decidieron poner en marcha el proyecto del Comisariato Municipal, para empezar a trabajar por el cumplimiento del objetivo institucional, mismo que empezó a funcionar en la cabecera cantonal. Además realizaron gestiones con el Instituto de la Niñez y la Familia (INFA), para conseguir el financiamiento para la apertura del Botiquín Municipal. Posteriormente deciden cerrar el Comisariato Municipal para poner en funcionamiento el Centro Médico Integral con los servicios de medicina general, enfermería, laboratorio, rehabilitación física y

psicomotricidad, y farmacia. Por último existe un fondo de asistencia social destinado para solventar casos de calamidad doméstica de las personas con escasos recursos económicos.

Desde las primeras actividades que ha venido desarrollando el Patronato lo ha hecho con una inadecuada organización y sin contar con una herramienta de apoyo en las áreas administrativa y financiera que le proporcione los lineamientos básicos y específicos con los que debe contar todo tipo de entidad, en su apertura, fortalecimiento y crecimiento; por ejemplo un manual de funciones, un organigrama, políticas administrativas y contables internas, un reglamento interno y otros que permitan manejar eficientemente los recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos.

Por otra parte, según la Primer Reforma a la Ordenanza Que Reglamenta la Creación y Funcionamiento del Patronato, el Directorio se constituye en la máxima autoridad del Patronato Municipal representado principalmente por la Presidenta que es la cónyuge del Alcalde, y según la última reforma a la Ordenanza firmada en el año 2009 faculta al señor Alcalde a designar un representante a la Presidencia del Patronato Municipal. El Directorio entre otras funciones, tiene que determinar las políticas y los mecanismos para cumplir con el objetivo institucional; elaborar el reglamento orgánico funcional, manual, instructivos, normas administrativas y técnicas; presentar un informe anual a la Cámara Municipal sobre la situación administrativa financiera y de los servicios del Patronato; elaborar y reformar el reglamento interno; tiene la potestad de contratar el personal idóneo para ocupar los diferentes cargos dentro de la institución; estas funciones no se han cumplido, provocando una gran inestabilidad dentro del Patronato.

La falta de capacitación del personal con el que cuenta la organización especialmente en temas contables, tributarios e informáticos originan el retraso en el cumplimiento con los plazos para la entrega de información tanto a los Directivos así como también a los organismos de control externos por ejemplo el Servicio de Rentas Internas.

La falta de motivación al talento humano por parte del Patronato ha generado la falta de compromiso para con el trabajo y por tanto con la institución, dando como resultado la ejecución de tareas con un nivel insatisfactorio.

La ausencia de parámetros administrativos y contable-financieros impide la orientación adecuada de los esfuerzos hacia la consecución del objetivo principal del Patronato Municipal, mismo que manifiesta la prestación de servicios sociales y asistenciales de calidad. Además ha contribuido al cierre del Comisariato Municipal, la pérdida de convenios importantes por ejemplo, el convenio que se mantenía con la Federación de Organizaciones Comunitarias de Imbabura (FOCI); de mantenerse la misma situación puede generalizarse afectando al Centro Médico Integral con todos los servicios que ofrece, y al proyecto de ayuda social a personas de escasos recursos económicos.

Al contar con un manual de procedimientos administrativos y financieros que recopile las necesidades, experiencias y exigencias tanto internas como externas del Patronato Municipal, se podrá lograr una estabilidad, fortalecimiento y a la postre un crecimiento institucional.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

GENERAL

- ✓ Establecer un manual de procedimientos administrativos y financieros para el Patronato Municipal de Amparo Social del Cantón San Miguel de Urququí que permita el manejo eficiente de sus recursos.

ESPECÍFICOS

- ✓ Analizar la realidad del Patronato Municipal de Urququí, mediante la aplicación de técnicas de investigación que permitan la construcción de una matriz FODA.
- ✓ Identificar las bases legales, científicas y teóricas mediante una investigación bibliográfica que sustente el diseño del proyecto.
- ✓ Diseñar un manual de procedimientos administrativos y financieros para el Patronato Municipal de Amparo Social del Cantón San Miguel de Urququí.
- ✓ Determinar los principales impactos que genere la aplicación del manual de procedimientos administrativos y financieros, en los aspectos económico, social, educativo y ético.

JUSTIFICACIÓN

El desarrollo del Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para el Patronato Municipal de Urcuquí, tendrá su importancia a nivel local, puesto que es una institución creada mediante Ordenanza Municipal, cuenta con autonomía administrativa y financiera; trabaja en beneficio de la gente que habita en las cinco parroquias que conforman el cantón Urcuquí; especialmente focaliza su interés y ayuda a las personas de escasos recursos económicos.

El Gobierno Municipal a través del Patronato busca atender con mayor eficiencia y eficacia las necesidades prioritarias y urgentes de la población; para este fin hace la entrega de un fondo económico anual, además cuenta con los recursos propios resultantes del giro normal del Centro Médico Integral con sus servicios que son: farmacia, medicina general, rehabilitación física y psicomotricidad, laboratorio (convenio). Estos recursos económicos, las donaciones y otros que por diferentes conceptos se destinen a la labor social que desempeña la institución deben ser correctamente administrados.

La propuesta que contiene el presente proyecto está encaminada a la elaboración de un modelo con lineamientos tanto en materia administrativa como financiera que toma en cuenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución como tal.

La importancia del presente proyecto radica básicamente en el fortalecimiento de la parte administrativa y la parte operativa de la institución, es decir, los Directivos quienes están el frente podrán apoyarse en esta herramienta para la acertada y oportuna toma de decisiones. Paralelamente el talento humano contará con un instrumento de apoyo en la implementación de procesos administrativos y contable-financieros lo cual permitirá optimizar los recursos y agilizar los procesos existentes, además tendrá la oportunidad de basarse en una guía documentada que contribuirá al desarrollo eficientemente su trabajo, incluso tendrá las pautas para aportar con propuestas de mejoramiento a las políticas

propuestas. También facilitará la rendición de cuentas de la gestión realizada tanto al Directorio, como a la Honorable Cámara Edilicia del Gobierno Municipal de Urcuquí y demás organismos de control internos y externos que se encargan de velar por el buen manejo de los recursos.

En virtud de lo expuesto se considera como beneficiarios directos a todo el personal que labora en el Patronato Municipal, ya que la propuesta proporcionará información relacionada con el desarrollo eficiente de las tareas encomendadas a cada puesto de trabajo; así mismo se considera beneficiario directo al Directorio del Patronato y la Honorable Cámara Edilicia del Gobierno Municipal de Urcuquí al contar con la información financiera y administrativa confiable para la acertada toma de decisiones. La ciudadanía se constituye en la beneficiaria indirecta del proyecto, puesto que gozará de servicios de calidad y nuevos proyectos de desarrollo social.

El presente proyecto es factible realizarlo por los siguientes aspectos: Político, existe la predisposición del Alcalde del Cantón, sus Concejales y la Presidenta del Patronato, entorno a construir una estructura que permita fortalecer a la institución. Legal, según manifiesta la Ordenanza que Reforma a la Ordenanza que Reglamenta la Creación y Funcionamiento del Patronato, el Directorio de la institución debe determinar las políticas y los mecanismos para cumplir con el objetivo principal, mismo que se basa en la prestación de servicios sociales y asistenciales de calidad. Económico, por ser un proyecto de desarrollo institucional no requiere de una inversión altamente costosa. Material, todos los materiales necesarios serán autofinanciados por la autora. Humano, será necesario el trabajo de la investigadora y la colaboración del personal, Directivos del Patronato y Directivos del Gobierno Municipal de Urcuquí, para la recopilación de información.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. ANTECEDENTES DEL DIAGNÓSTICO

La creación del Patronato Municipal se fundamenta en la Constitución de la República del Ecuador, COOTAD y se ejecuta a través de la Ordenanza que Reglamenta la Creación y Funcionamiento del Patronato Municipal de Amparo Social del Cantón San Miguel de Urucuquí, aprobada en dos sesiones ordinarias realizadas los días 28 de noviembre y 12 de diciembre de 1997. Donde consta como principales finalidades la prestación de servicios sociales y asistenciales a la población urcuquireña. Brindar apoyo preferente para la promoción y protección a la niñez, adolescentes, mujeres embarazadas, personas de la tercera edad, migrantes, y/o personas con enfermedades catastróficas, especialmente de poblaciones rurales y urbanas marginales de escasos recursos económicos del cantón.

El Patronato Municipal de Amparo Social de San Miguel de Urucuquí, es una Institución Pública sin fines de lucro y está ubicado en la parroquia urbana Urucuquí del cantón San Miguel de Urucuquí, perteneciente a la Provincia de Imbabura.

La Ordenanza Municipal ha sido reformada en los años 2001, 2006, 2009 y el cuatro de julio del año 2011, se expide la vigente Ordenanza que Reglamenta la Creación y Funcionamiento del Patronato Municipal de Amparo Social del Cantón San Miguel de Urucuquí, con la finalidad de mejorar la administración de los recursos, en base a las exigencias de una realidad que se sujeta a la evolución constante.

La máxima autoridad de la Institución la constituye el Directorio, que está integrado por el (la) cónyuge del Alcalde o Alcaldesa, o delegado (a) quien lo presidirá, el (la) cónyuge del Vicealcalde o Vicealcaldesa, un administrador(a),

las señoritas y señoras Concejales, y las cónyuges de los señores Concejales, o sus delegados (as) respectivamente.

Entre las principales funciones de éste organismo consta la aprobación de los planes de acción a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo con la política y las metas señaladas por el Patronato Municipal y el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Urcuquí. Promover la gestión de recursos económicos, tecnológicos, humanos y los que fueren necesarios para cumplir sus fines. Adicionalmente es el encargado de proponer el Reglamento Orgánico Funcional del Patronato para aprobación del Directorio del Patronato Municipal de San Miguel de Urcuquí.

Con base en la Ordenanza citada en el párrafo anterior, los principales sectores a los cuales El Patronato Municipal debe orientar sus recursos son: Niños de la calle, jóvenes, nutrición infantil, mujeres embarazadas, personas con discapacidad, personas de la tercera edad, prevención y atención a la violencia doméstica.

El Patronato Municipal de Urcuquí inició sus actividades con la apertura del Comisariato Municipal, posteriormente inauguró la Farmacia y la Papelería Municipal, el resultado obtenido no cubrió las expectativas trazadas, razón por la cual hoy en día se mantiene la Farmacia y se implementó el Centro Médico Integrado con atención en Medicina General, Enfermería y Emergencias, Rehabilitación Física y Psicomotricidad, y Exámenes de Laboratorio.

Además se dedica a la administración de proyectos sociales que se ejecutan a través de convenios con organizaciones no gubernamentales y estatales, como por ejemplo Federación de Organizaciones Comunitarias de Imbabura (FOCI), Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES). El Gobierno Municipal de San Miguel de Urcuquí entrega anualmente al Patronato, un fondo dedicado exclusivamente a brindar ayuda económica a personas de escasos recursos económicos que estén atravesando por casos de calamidad.

1.2. OBJETIVOS DIAGNÓSTICOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico sobre las actividades administrativas y financieras del Patronato Municipal de Amparo Social de San Miguel de Urququí.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.2.2.1. Conocer la normativa legal básica que regula el funcionamiento del Patronato Municipal de Urququí.

1.2.2.2. Averiguar los mecanismos administrativos en base a los cuáles trabaja la institución.

1.2.2.3. Identificar los mecanismos financieros bajo los cuáles opera la institución.

1.2.2.4. Sondear la calidad de los servicios que ofrece el Patronato Municipal a la colectividad.

1.2.2.5. Examinar las formas de trabajo del talento humano que conforma el Patronato Municipal de Urququí.

1.3. VARIABLES DIAGNÓSTICAS

A continuación se presenta las variables diagnósticas, necesarias para el análisis correspondiente:

- Normativa Legal
- Mecanismos Administrativos
- Mecanismos Financieros
- Calidad de los Servicios
- Talento Humano

1.4. INDICADORES O SUBASPECTOS QUE DEFINEN A LAS VARIABLES

Los indicadores que se derivan de cada variable diagnóstica son los siguientes:

1) Normativa Legal

- Leyes
- Ordenanzas
- Reglamentos
- Manuales
- Disposiciones

2) Mecanismos Administrativos

- Estructura orgánica
- Estructura funcional
- Objetivos
- Políticas
- Estrategias
- Metas
- Misión
- Visión
- Valores

3) Mecanismos Financieros

- Estados financieros
- Análisis financiero
- Informes de auditoría
- Presupuesto
- Obligaciones tributarias

4) Calidad de los Servicios

- Atención al cliente o usuario
- Accesibilidad a los servicios
- Infraestructura física adecuada
- Servicios prioritarios
- Tecnología

5) Talento Humano

- Perfil profesional
- Experiencia
- Ética profesional
- Nivel de colaboración
- Coordinación de funciones
- Determinar responsabilidades
- Remuneración justa
- Trabajo en equipo
- Capacitación
- Nombramientos
- Contratos

1.5. MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

Una vez determinadas las variables diagnósticas y sus respectivos indicadores se procede a elaborar la presente matriz:

CUADRO N° 01

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TECNICA	FUENTE DE INFORMACIÓN
1) Conocer la normativa legal básica que regula el funcionamiento del Patronato Municipal de Urcuquí	Normativa Legal	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Leyes ➤ Ordenanzas ➤ Reglamentos ➤ Manuales ➤ Disposiciones 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Encuesta ➤ Encuesta ➤ Observación Directa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Miembros Cámara Municipal ➤ Directorio Patronato
2) Averiguar los mecanismos administrativos en base a los cuáles trabaja la institución	Mecanismos Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estructura orgánica ➤ Estructura funcional ➤ Objetivos ➤ Políticas ➤ Estrategias ➤ Metas ➤ Misión ➤ Visión ➤ Valores 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Encuesta ➤ Encuesta ➤ Encuesta ➤ Observación Directa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Miembros Cámara Municipal ➤ Directorio Patronato ➤ Personal Patronato
3) Identificar los mecanismos financieros bajo los cuáles opera la institución	Mecanismos Financieros	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estados financieros ➤ Análisis financiero ➤ Informes de auditoría ➤ Presupuesto ➤ Obligaciones tributarias 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Encuesta ➤ Encuesta ➤ Encuesta ➤ Observación Directa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Miembros Cámara Municipal ➤ Directorio Patronato ➤ Personal Patronato

<p>4) Sondear la calidad de los servicios que ofrece el Patronato Municipal a la colectividad</p>	<p>Calidad de los Servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atención al cliente o usuario ➤ Accesibilidad a los servicios ➤ Infraestructura física adecuada ➤ Servicios prioritarios ➤ Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Encuesta ➤ Encuesta ➤ Observación Directa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Miembros Cámara Municipal ➤ Directorio Patronato
<p>5) Examinar las formas de trabajo del talento humano que conforma el Patronato Municipal de Urcuquí</p>	<p>Talento Humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Perfil profesional ➤ Experiencia ➤ Ética profesional ➤ Nivel de colaboración ➤ Coordinación de funciones ➤ Determinar responsabilidades ➤ Remuneración justa ➤ Trabajo en equipo ➤ Capacitación ➤ Nombramientos ➤ Contratos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Encuesta ➤ Encuesta ➤ Encuesta ➤ Observación Directa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Miembros Cámara Municipal ➤ Directorio Patronato ➤ Personal Patronato

1.6. IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN

En la identificación de los miembros que integran la población sujeto de investigación; tenemos que la población está conformada por un total de veinte y dos personas, en donde cabe resaltar la existencia de dos grupos importantes. El primero conformado por los Directivos del Patronato Municipal de Amparo Social de San Miguel de Urcuquí, mismo que está integrado por: diez Miembros del Directorio del Patronato y siete Miembros del Concejo Municipal. A este grupo se aplicó la técnica de la encuesta para la obtención de la información.

El segundo grupo se encuentra conformado por el Personal que labora en el Patronato Municipal de Amparo Social de San Miguel de Urcuquí, son cinco personas. De igual forma a este grupo se aplicó la encuesta respectiva, además de hacer uso de la técnica de la observación directa en las instalaciones y todo el entorno del Patronato, y realizar las apreciaciones correspondientes.

A continuación se detalla los nombres de las personas que integran los grupos que se describió anteriormente:

GRUPO N° 1:

CUADRO N° 02

CARGO	NÚMERO
Presidenta del Patronato: Srta. Alejandra Gordillo	1
Vicepresidenta: Sra. Cecilia Mediavilla	1
Miembro del Directorio: Srta. Lourdes Guagalango	1
Miembro del Directorio: Sra. Sandra Flores	1
Miembro del Directorio: Lcdo. Camilo Ponce	1
Miembro del Directorio: Sra. Eva Tupiza	1

Miembro del Directorio: Sra. Berthila Guagalango	1
Miembro del Directorio: Sra. Maribel Ormaza	1
Miembro del Directorio: Srta. Patronato Tania Vargas Hernández	1
Secretaria del Directorio: Sra. Paola Galarza	1
Alcalde: Cap. Nelson Félix Navarrete	1
Concejal: Srta. Lourdes Guagalango	1
Concejal: Sr. Gonzalo Guzmán	1
Concejal: Dr. Jorge Manrique	1
Concejal: Sr. Patricio Vargas	1
Concejal: Sr. Carlos Félix	1
Concejal: Sr. Marco Salas	1
TOTAL	17

GRUPO N° 2:

CUADRO N° 03

CARGO	NÚMERO
Administradora del Patronato: Sra. Paola Galarza	1
Vendedora Comisariato: Sra. Aura Félix	1
Doctor Medicina General: Dr. Patricio Ayala	1
Enfermera: Lcda. Eugenia León	1
Fisioterapeuta: Lcda. Janeth Álvarez	1
TOTAL	5

1.7. CÁLCULO DE LA MUESTRA

En el presente proyecto tomando en cuenta el tamaño de la población, mismo que es inferior a cincuenta integrantes, se concluyó que no amerita el cálculo de una muestra, sino la realización de un censo al total de la población.

1.8. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

1.8.1. Técnicas

Las técnicas de investigación que se aplicaron a los señores Directivos y Empleados del Patronato Municipal de San Miguel de Urcuquí son:

- Encuesta: Proporcionó la información que se requería conocer acerca del Patronato Municipal, en base a preguntas clave para la investigación.
- Observación directa: Permitió conocer la realidad en la que se desenvuelve el objeto de la investigación y constatar aspectos que no es posible con la sola aplicación de la encuesta.

1.8.2. Instrumentos

El instrumento que se empleó en las técnicas de investigación, aplicadas a los señores Directivos y Empleados del Patronato Municipal de San Miguel de Urcuquí fue:

- El Cuestionario

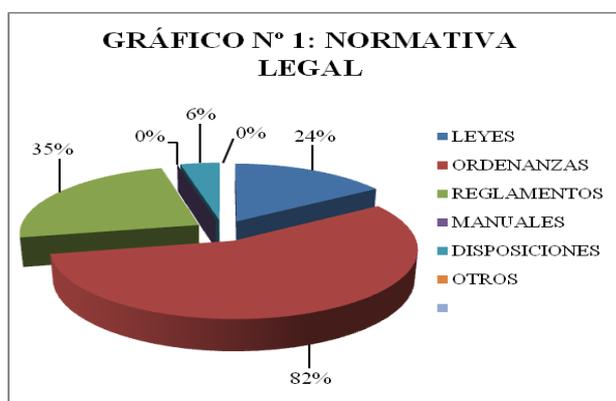
1.9. EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN

1.9.1 RESULTADO Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS DIRECTIVOS DEL PATRONATO MUNICIPAL DE AMPARO SOCIAL DE SAN MIGUEL DE URQUQUÍ

1. ¿Qué normativa legal básica le permite al Patronato Municipal desarrollar sus actividades?

CUADRO N° 04: NORMATIVA LEGAL

VARIABLE	FRECUENCIA		TOTAL	PORCENTAJE		TOTAL
	SI	NO		SI	NO	
LEYES	4	13	17	24%	76%	100%
ORDENANZAS	14	3	17	82%	18%	100%
REGLAMENTOS	6	11	17	35%	65%	100%
MANUALES	0	17	17	0%	100%	100%
DISPOSICIONES	1	16	17	6%	94%	100%
OTROS	0	17	17	0%	100%	100%



FUENTE: Directivos del Patronato
ELABORADO: Autora

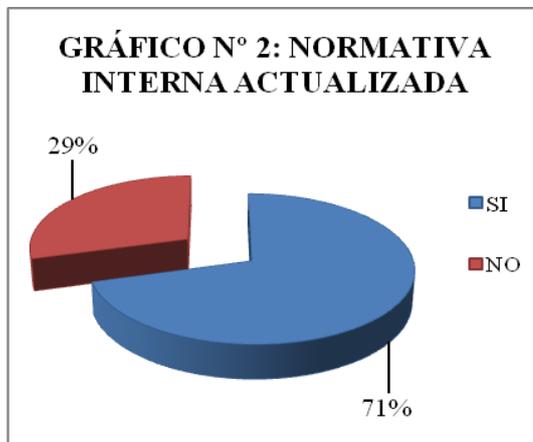
ANÁLISIS:

Se puede observar que la mayoría de los encuestados conocen el contenido de la Ordenanza de Creación y Funcionamiento del Patronato Municipal siendo el principal cuerpo legal que regula el normal desarrollo institucional, no así los Reglamentos, las Leyes y las Disposiciones; tomando en cuenta que cada directivo tenía la potestad de elegir todas o varias de las opciones en mención, con base en el conocimiento de la normativa legal básica.

2. ¿Está actualizada la normativa interna que rige la vida institucional del Patronato Municipal?

CUADRO N° 05: NORMATIVA INTERNA ACTUALIZADA

VARIABLE	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
SI	12	71%
NO	5	29%
TOTAL	17	100%



FUENTE: Directivos del Patronato

ELABORADO: Autora

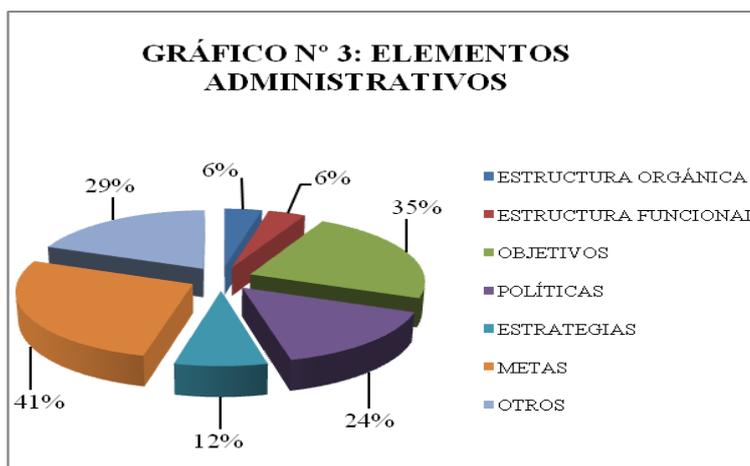
ANÁLISIS:

Los señores Directivos del Patronato Municipal afirman que la normativa interna está actualizada, lo cual es muy importante, considerando que la documentación legal está ajustándose a los cambios de la realidad en curso; tomando en cuenta que los procesos administrativos y financieros están sujetos a evolucionar constantemente según las necesidades, y el Patronato Municipal debe estar preparado para asumir las nuevas exigencias en éstas áreas para que el normal desarrollo de las actividades no se vea afectado.

3. ¿Con qué elementos administrativos cuenta la Institución para trabajar con mayor eficacia?

CUADRO N° 06: ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS

VARIABLE	FRECUENCIA		TOTAL	PORCENTAJE		TOTAL
	SI	NO		SI	NO	
ESTRUCTURA ORGÁNICA	1	16	17	6%	94%	100%
ESTRUCTURA FUNCIONAL	1	16	17	6%	94%	100%
OBJETIVOS	6	11	17	35%	65%	100%
POLÍTICAS	4	13	17	24%	76%	100%
ESTRATEGIAS	2	15	17	12%	88%	100%
METAS	7	10	17	41%	59%	100%
OTROS	5	12	17	29%	71%	100%



FUENTE: Directivos del Patronato
ELABORADO: Autora

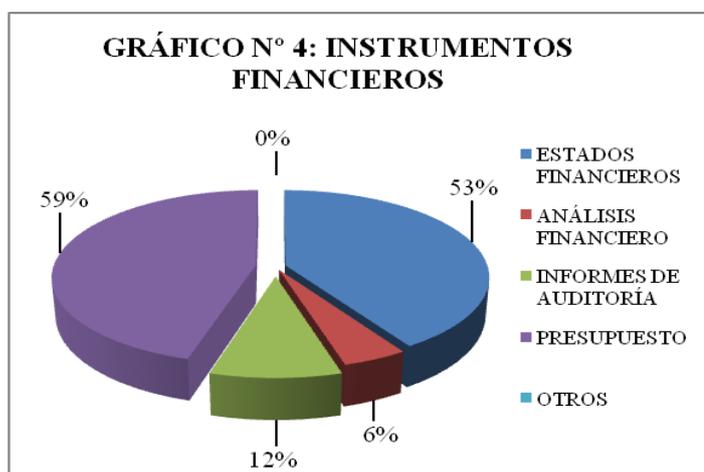
ANÁLISIS:

Se puede apreciar que los señores Directivos en minoría desconocen con que elementos administrativos cuenta el Patronato Municipal. Es importante resaltar que cuenta con Metas, Objetivos, Políticas y Estrategias contenidas en el Plan Operativo Anual. Por otra parte también se pudo evidenciar la carencia de elementos que son fundamentales para una administración eficiente y eficaz de los recursos, como son: Estructura Orgánica y Estructura Funcional, para establecer la jerarquía de los puestos de trabajo y la descripción de las actividades que le conciernen a cada puesto de trabajo.

4. ¿Cuáles son los instrumentos financieros en los que se apoyan los Directivos del Patronato Municipal para la acertada toma de decisiones?

CUADRO N° 07: INSTRUMENTOS FINANCIEROS

VARIABLE	FRECUENCIA		TOTAL	PORCENTAJE		TOTAL
	SI	NO		SI	NO	
ESTADOS FINANCIEROS	9	8	17	53%	47%	100%
ANÁLISIS FINANCIERO	1	16	17	6%	94%	100%
INFORMES DE AUDITORÍA	2	15	17	12%	88%	100%
PRESUPUESTO	10	7	17	59%	41%	100%
OTROS	0	17	17	0%	100%	100%



FUENTE: Directivos del Patronato

ELABORADO: Autora

ANÁLISIS:

Los señores encuestados tuvieron la posibilidad de elegir una, varias o todas opciones descritas anteriormente, por tanto según los resultados el Presupuesto y los Estados Financieros constituyen la base para la acertada toma de decisiones por parte de los señores Directivos, y existe una minoría que apoya la importancia de contar con Informes de Auditoría y un Análisis Financiero que complementen la información financiera y expongan la realidad de la Institución.

5. ¿Cuenta actualmente El Patronato Municipal con una misión, visión y valores definidos?

CUADRO N° 08: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES INSTITUCIONALES

VARIABLE	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
SI	16	94%
NO	1	6%
TOTAL	17	100%



FUENTE: Directivos del Patronato

ELABORADO: Autora

ANÁLISIS:

En su mayoría los señores Directivos conocen que El Patronato Municipal cuenta con una misión, visión y valores. El hecho de que quienes conforman El Patronato Municipal tengan el firme conocimiento sobre la esencia de la Institución y sepan a dónde quiere llegar, constituye una fortaleza, considerando que se deben actualizar y difundir entre el personal y la población.

6. ¿Qué factor considera el más importante, para en determinada circunstancia, incorporar personal al Patronato Municipal?

CUADRO N° 09: INCORPORACIÓN DE PERSONAL

VARIABLE	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
PERFIL PROFESIONAL	10	59%
EXPERIENCIA	4	24%
ÉTICA PROFESIONAL	2	12%
RESIDENCIA EN LA CIUDAD	1	6%
OTRO	0	0%
TOTAL	17	100%



FUENTE: Directivos del Patronato

ELABORADO: Autora

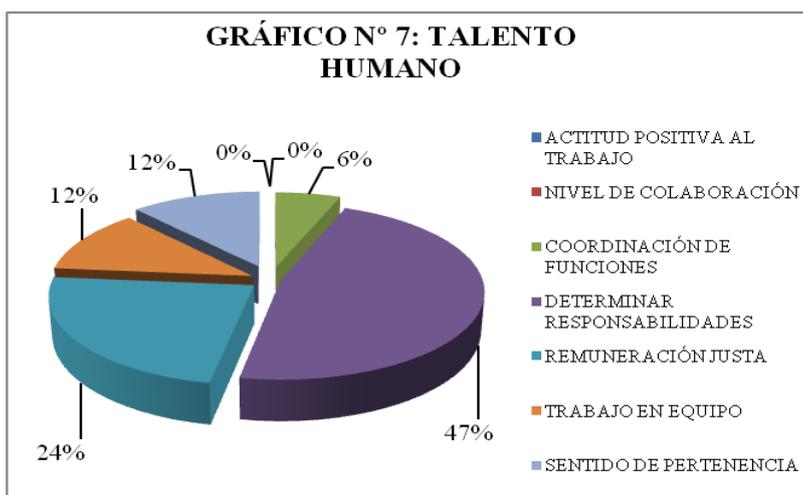
ANÁLISIS:

El talento humano es parte fundamental de toda organización, por tanto los señores Directivos han señalado que el factor más importante en el proceso de contratación del personal es el Perfil Profesional, ya que los funcionarios son quienes tienen en sus manos la buena marcha del Patronato Municipal, así también la experiencia en muchas circunstancias puede marcar la diferencia. En base a conversaciones se puede concluir que no existe un procedimiento adecuado, ni por escrito para la selección adecuada del personal.

7. ¿Qué factor sería determinante para que el talento humano que labora en el Patronato Municipal entregue todo su potencial en beneficio de la Institución?

CUADRO N° 10: TALENTO HUMANO

VARIABLE	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
ACTITUD POSITIVA AL TRABAJO	0	0%
NIVEL DE COLABORACIÓN	0	0%
COORDINACIÓN DE FUNCIONES	1	6%
DETERMINAR RESPONSABILIDADES	8	47%
REMUNERACIÓN JUSTA	4	24%
TRABAJO EN EQUIPO	2	12%
SENTIDO DE PERTENENCIA	2	12%
TOTAL	17	100%



FUENTE: Directivos del Patronato

ELABORADO: Autora

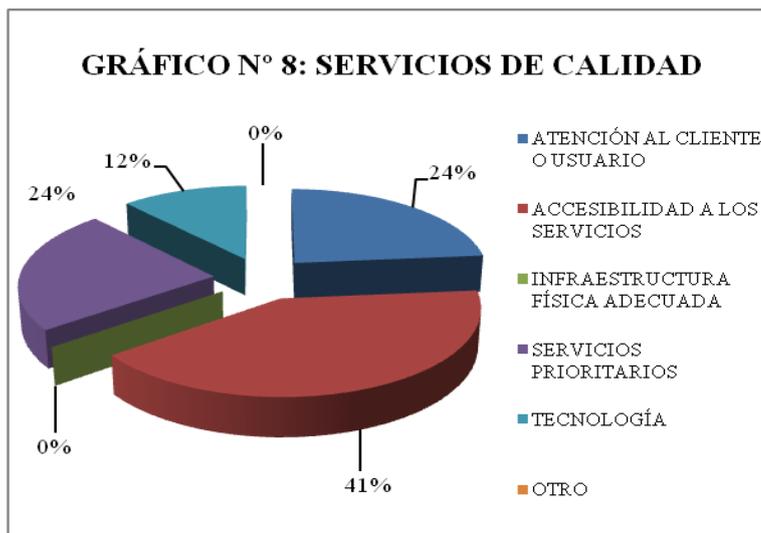
ANÁLISIS:

Los Directivos coinciden en que el factor más importante para que el talento humano entregue todo su potencial, a favor del Patronato Municipal es la Determinación de Responsabilidades, puesto que el desconocimiento de los empleados sobre cuáles son las actividades específicas que conciernen a sus puestos de trabajo, viene a repercutir directamente en el nivel de desempeño, creando malestar que arruina el Sentido de Pertenencia por parte del personal.

8. ¿Cuál cree que es el factor más significativo, por medio del cual el Patronato Municipal ofrece servicios de calidad a la ciudadanía?

CUADRO N° 11: SERVICIOS DE CALIDAD

VARIABLE	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
ATENCIÓN AL CLIENTE O USUARIO	4	24%
ACCESIBILIDAD A LOS SERVICIOS	7	41%
INFRAESTRUCTURA FÍSICA ADECUADA	0	0%
SERVICIOS PRIORITARIOS	4	24%
TECNOLOGÍA	2	12%
OTRO	0	0%
TOTAL	17	100%



FUENTE: Directivos del Patronato
ELABORADO: Autora

ANÁLISIS:

Ofrecer servicios de calidad priorizando necesidades y accesibles por su costo, hasta los sectores de la población más afectados por la economía nacional, es el camino correcto a seguir para la consecución del gran objetivo de la Institución, el cual está orientado enteramente al servicio social. Así mismo ofrecer una excelente Atención al Cliente o Usuario, contribuye de manera positiva a la imagen institucional.

9. ¿Considera usted que en la trayectoria que tiene el Patronato Municipal, como entidad de servicio social, ha cumplido con las expectativas trazadas?

CUADRO N° 12: EXPECTATIVAS TRAZADAS

VARIABLE	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
SI	6	35%
NO	11	65%
TOTAL	17	100%



FUENTE: Directivos del Patronato
ELABORADO: Autora

ANÁLISIS:

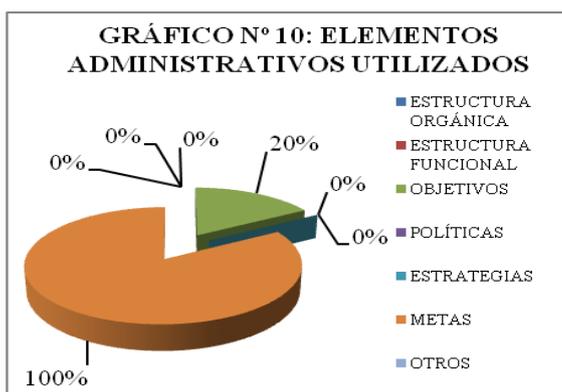
Por una parte y en su mayoría los señores Directivos, opinan que lo alcanzado en los años que viene funcionando el Patronato Municipal no significa el éxito, puesto que existen muchas falencias especialmente en materia administrativa y financiera, que desde mucho tiempo atrás se han venido acarreado sin corregirlas de manera concreta y definitiva, y que han dado como resultado la pérdida de recursos y proyectos importantes, siendo los perjudicados directos los sectores vulnerables de la ciudadanía urcuquireña, como por ejemplo la cancelación del fondo que entregaba la Federación de Organizaciones Comunitarias de Imbabura (FOCI) para educación. Por otra parte los señores Directivos expresan que el Patronato Municipal sí está cumpliendo con las metas trazadas, argumentando que una de las principales necesidades de la población, como es la salud está siendo atendida, puesto que existe vulnerabilidad a las enfermedades y en la actualidad la atención por parte de las casas de salud privadas tienen costos muy elevados.

1.9.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS DIRIGIDAS AL PERSONAL QUE LABORA EN EL PATRONATO MUNICIPAL DE AMPARO SOCIAL DE SAN MIGUEL DE URCUQUÍ

10. ¿Qué elementos administrativos está utilizando El Patronato Municipal?

CUADRO N° 13: ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS UTILIZADOS

VARIABLE	FRECUENCIA		TOTAL	PORCENTAJE		TOTAL
	SI	NO		SI	NO	
ESTRUCTURA ORGÁNICA	0	5	5	0%	100%	100%
ESTRUCTURA FUNCIONAL	0	5	5	0%	100%	100%
OBJETIVOS	1	4	5	20%	80%	100%
POLÍTICAS	0	5	5	0%	100%	100%
ESTRATEGIAS	0	5	5	0%	100%	100%
METAS	5	0	5	100%	0%	100%
OTROS	0	5	5	0%	100%	100%



FUENTE: Personal Administrativo del Patronato
ELABORADO: Autora

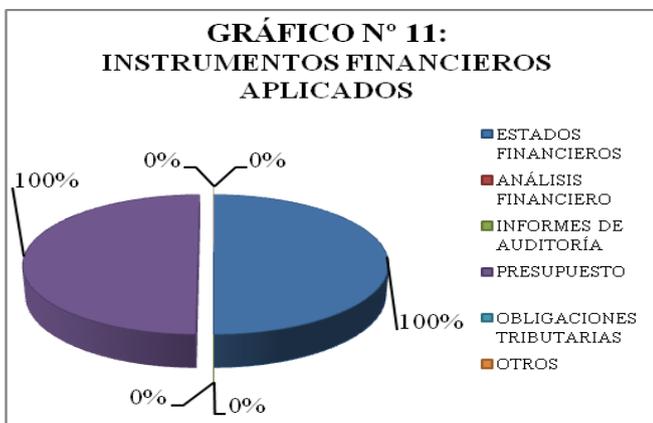
ANÁLISIS:

Los funcionarios del Patronato Municipal coinciden que los elementos administrativos utilizados por la Institución son las Metas y los objetivos, siendo bases fundamentales para organizar el trabajo, aunque el apoyo de Políticas, Estrategias, Estructura Orgánica y Funcional contribuyen de manera elocuente a obtener resultados satisfactorios. Al realizar la misma pregunta a los señores Directivos, las respuestas no concuerdan con las obtenidas del personal, de lo que se puede deducir la falta de comunicación y difusión de los aspectos que rigen el buen desenvolvimiento del Patronato Municipal entre el nivel directivo y el nivel operativo.

11. ¿Qué instrumentos financieros aplica el Patronato Municipal?

CUADRO N° 14: INSTRUMENTOS FINANCIEROS APLICADOS

VARIABLE	FRECUENCIA		TOTAL	PORCENTAJE		TOTAL
	SI	NO		SI	NO	
ESTADOS FINANCIEROS	5	0	5	100%	0%	100%
ANÁLISIS FINANCIERO	0	5	5	0%	100%	100%
INFORMES DE AUDITORÍA	0	5	5	0%	100%	100%
PRESUPUESTO	5	0	5	100%	0%	100%
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	0	5	5	0%	100%	100%
OTROS	0	5	5	0%	100%	100%



FUENTE: Personal Administrativo del Patronato
ELABORADO: Autora

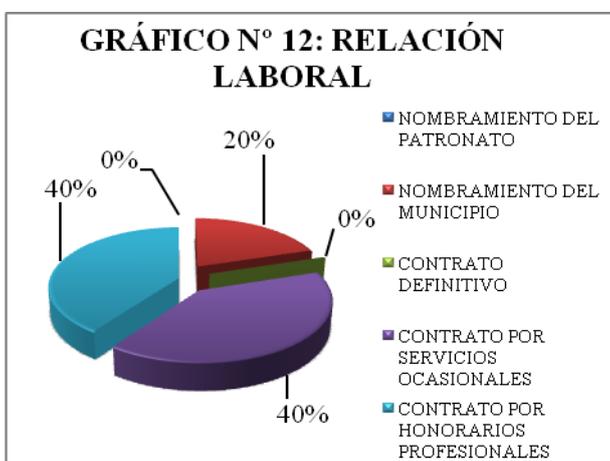
ANÁLISIS:

Los funcionarios del Patronato Municipal tuvieron la posibilidad de señalar una o varias opciones puesto que la institución no está obligada a trabajar con un solo instrumento financiero. La misma modalidad se manejó en varias de las preguntas realizadas en la presente encuesta. Los instrumentos financieros utilizados por el Patronato Municipal son el Presupuesto y los Estados Financieros; entonces se puede decir que la toma de decisiones se está centrando en lo que reflejan éstas dos herramientas financieras. Pero se debe tomar en cuenta que no son las únicas puesto que complementadas con el Análisis Financiero e Informes de Auditoría muestran la realidad financiera de la Institución de forma clara y comprensible, especialmente para aquellas personas que son ajenas a la materia. La información financiera debe ser real, razonable y confiable para que sustente las decisiones adoptadas por parte del nivel Directivo del Patronato.

12. ¿Cuál es el tipo de relación laboral que mantiene con el Patronato Municipal?

CUADRO N° 15: RELACIÓN LABORAL

VARIABLE	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
NOMBRAMIENTO DEL PATRONATO	0	0%
NOMBRAMIENTO DEL MUNICIPIO	1	20%
CONTRATO DEFINITIVO	0	0%
CONTRATO POR SERVICIOS OCASIONALES	2	40%
CONTRATO POR HONORARIOS PROFESIONALES	2	40%
TOTAL	5	100%



FUENTE: Personal Administrativo del Patronato

ELABORADO: Autora

ANÁLISIS:

La mayor parte del talento humano que labora en el Patronato Municipal, presta sus servicios bajo la modalidad de Contrato por Servicios Ocasionales y Contrato por Honorarios Profesionales y tan solo una persona tiene Nominamiento del Gobierno Municipal de Urququí. El Gobierno Municipal de San Miguel de Urququí es quien apoya con el recurso económico para pagar al personal que atiende las diferentes áreas de trabajo del Patronato Municipal, debido a que no dispone de los fondos suficientes para cumplir con esta obligación.

13. ¿Considera usted que las funciones que viene desempeñando en el Patronato Municipal, están acorde con su nivel de conocimiento y preparación académica?

CUADRO N° 16: FUNCIONES ACORDE A LA PREPARACIÓN ACADÉMICA

VARIABLE	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%



FUENTE: Personal Administrativo del Patronato
ELABORADO: Autora

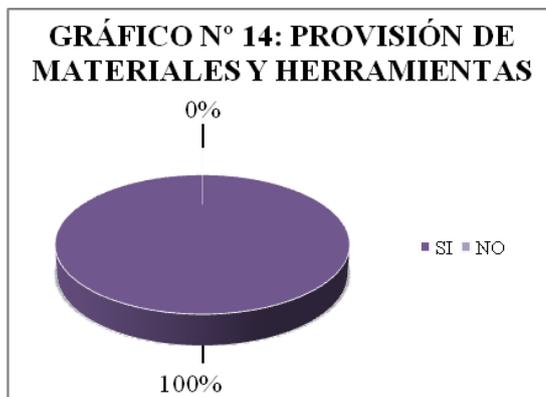
ANÁLISIS:

La totalidad de los empleados aseveran que las actividades que están desarrollando dentro del Patronato Municipal son afines a su perfil profesional, lo cual significa que los puestos de trabajo son ocupados por personal idóneo para asumir las responsabilidades inherentes a ellos.

14. ¿La Institución le provee de los insumos, materiales y herramientas para el desarrollo eficiente y eficaz de sus actividades?

CUADRO N° 17: PROVISIÓN DE MATERIALES Y HERRAMIENTAS

VARIABLE	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%



FUENTE: Personal Administrativo del Patronato
ELABORADO: Autora

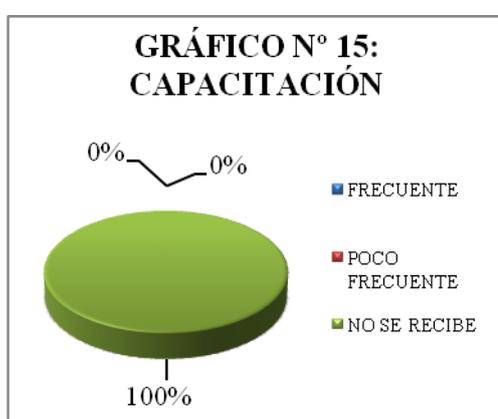
ANÁLISIS:

El Patronato Municipal proporciona oportunamente los materiales insumos y herramientas necesarias para el desarrollo eficiente y eficaz de las labores que debe desempeñar cada funcionario, esto constituye una ventaja, puesto que evita retrasos y molestias que a la postre afectan los resultados esperados.

15. La capacitación que le brinda su Institución es:

CUADRO N° 18: CAPACITACIÓN

VARIABLE	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
FRECUENTE	0	0%
POCO FRECUENTE	0	0%
NO SE RECIBE	5	100%
TOTAL	5	100%



FUENTE: Personal Administrativo del Patronato

ELABORADO: Autora

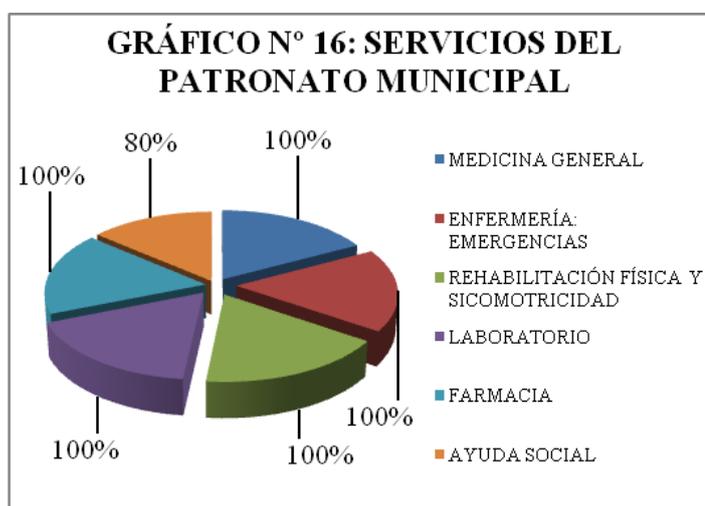
ANÁLISIS:

El Patronato Municipal no brinda capacitación, esto constituye una debilidad ya que la actualización de conocimientos no es un gasto sino una inversión que arroja resultados positivos a la hora de medir el cumplimiento de los objetivos institucionales, además es un incentivo para los funcionarios al enriquecer su capacidad profesional y personal.

16. ¿Qué servicios ofrece el Patronato Municipal a la ciudadanía?

CUADRO N° 19: SERVICIOS DEL PATRONATO MUNICIPAL

VARIABLE	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
MEDICINA GENERAL	5	100%
ENFERMERÍA: EMERGENCIAS	5	100%
REHABILITACIÓN FÍSICA Y SICOMOTRICIDAD	5	100%
LABORATORIO	5	100%
FARMACIA	5	100%
AYUDA SOCIAL	4	80%



FUENTE: Personal Administrativo del Patronato
ELABORADO: Autora

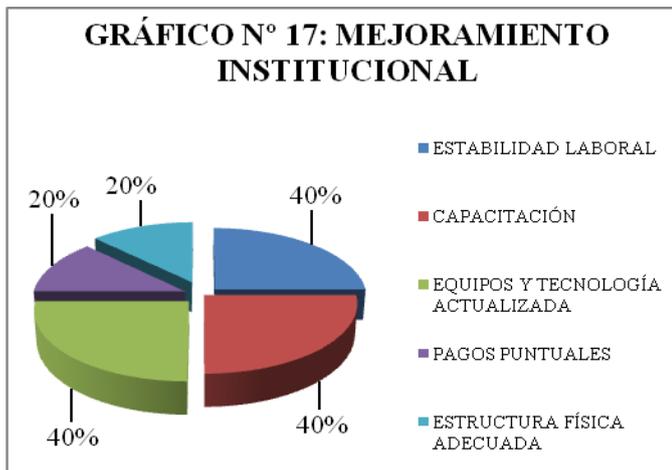
ANÁLISIS:

El Patronato Municipal está centrando sus recursos a la atención de uno de los derechos más importantes de los seres humanos como es la salud, en las áreas de: Medicina general, enfermería-emergencias, rehabilitación física y sicomotricidad, laboratorio, farmacia; y el servicio de ayuda social, que consiste en un fondo destinado exclusivamente para personas de escasos recursos económicos que estén atravesando por alguna calamidad comprobada.

17. A su criterio, ¿qué sugeriría al Patronato Municipal para el mejoramiento administrativo-financiero institucional?

CUADRO N° 20: MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL

VARIABLE	FRECUENCIA		TOTAL	PORCENTAJE		TOTAL
	SI	NO		SI	NO	
ESTABILIDAD LABORAL	2	3	5	40%	60%	100%
CAPACITACIÓN	2	3	5	40%	60%	100%
EQUIPOS Y TECNOLOGÍA ACTUALIZADA	2	3	5	40%	60%	100%
PAGOS PUNTUALES	1	4	5	20%	80%	100%
ESTRUCTURA FÍSICA ADECUADA	1	4	5	20%	80%	100%



FUENTE: Personal Administrativo del Patronato
 ELABORADO: Autora

ANÁLISIS:

El personal del Patronato Municipal sugiere que exista estabilidad laboral, en razón de que su trabajo se basa en un contrato de trabajo, lo cual genera un ambiente de preocupación e incertidumbre que afecta en el rendimiento de cada persona. De igual manera es necesaria la implementación de equipos con tecnología de punta y la capacitación permanente del personal para el correcto aprovechamiento de la misma. En otro aspecto el espacio físico, actualmente no es el más idóneo para ofrecer servicios de calidad. Y hace falta implementar políticas relacionadas con los pagos puntuales al personal, ya que es una forma de incentivar a los funcionarios para que entreguen su mejor esfuerzo.

1.10. OBSERVACIÓN DIRECTA

Esta técnica proporcionó información muy valiosa, al permitir la constatación de algunos aspectos que se mencionan a continuación:

1.10.1. Contabilidad:

- Los estados financieros mensuales no se elaboran oportunamente.
- La información que contiene el nuevo sistema contable no está completa ni actualizada.
- No existe un archivo adecuado de la documentación que sustenta las transacciones realizadas por el Patronato Municipal.
- No se encontró ningún registro de tomas físicas de activos fijos.
- No se han realizado inventarios de mercaderías
- A pesar de contar con un sistema contable, la facturación de los servicios se realiza en forma manual.

1.10.2. Administración:

- El Patronato Municipal no cuenta con un organigrama que establezca su estructura e identifique la jerarquía de los distintos puestos de trabajo.
- No existe un reglamento interno que permita regular las relaciones laborales, ni políticas administrativas.
- Se evidenció una segregación de funciones inadecuada, puesto que, la administradora también es responsable de la contabilidad, y el mismo caso se observó con la enfermera que también está encargada de la Farmacia Municipal.
- Los empleados están descontentos por los pagos impuntuales de sus remuneraciones.
- El permiso de funcionamiento no se encuentra vigente.

1.10.3. Infraestructura Física:

- El espacio físico no es lo suficientemente amplio, para atender satisfactoriamente las necesidades de la población, puesto que las instalaciones del Patronato Municipal se encuentran en el mismo edificio del Gobierno Municipal de Urcuquí.

1.10.4. Directorio:

- Los miembros del Directorio que constituye la máxima autoridad del Patronato Municipal, no asisten a la mayoría de sesiones convocadas, lo cual retrasa la oportuna toma de decisiones y aprobación de cuerpos legales que dinamizan el trabajo de la institución.

1.10.5. Atención a los Clientes:

- La atención es cordial por parte del personal, pero los horarios de atención son cortos en relación a las necesidades de la población urcuquireña.
- No existe agilidad en la atención al público por los procesos manuales.

CONCLUSIÓN:

Producto de la aplicación de las encuestas y la observación directa, se pudo recopilar información muy importante que permitió fundamentar la elaboración del presente Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para el Patronato Municipal, mismo que contiene los procesos fundamentales para el buen desarrollo de la institución. Pone a disposición tanto del personal administrativo como directivo una guía documentada sobre los procedimientos más recomendados en materia administrativa y contable-financiera, de manera comprensible que ayuden a optimizar los recursos por ejemplo: tiempo, materiales, recurso humano; y de la misma manera contribuyan al mejoramiento del desempeño individual y colectivo para ofrecer servicios de calidad.

1.11. CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ FODA

CUADRO N° 21

INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La mayoría de los Directivos conocen la normativa legal que regula el funcionamiento del Patronato Municipal de Urcuquí. ✓ La documentación legal está actualizada en base a los cambios de la realidad institucional. ✓ La Institución cuenta con una misión, visión y valores. ✓ La contratación de personal se basa en el perfil profesional y la experiencia de los aspirantes. ✓ Servicios de salud a bajo costo. ✓ Provisión oportuna de materiales y suministros. ✓ Ofrece servicios que ninguna otra casa de salud u organización de servicio social brinda en el cantón, como son: Rehabilitación física y sicomotricidad, y ayuda social a personas de escasos recursos económicos. ✓ Recursos para la adquisición de un nuevo programa contable o la actualización para el buen manejo de la información financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ausencia de una estructura orgánica que establezca la jerarquía dentro de la institución. ✓ Ausencia de una estructura funcional que describa las actividades de cada puesto de trabajo. ✓ Falta de una adecuada segregación de funciones (una persona realiza doble función: administradora y contadora). ✓ Una parte considerable de los Directivos desconocen los objetivos, políticas y metas con los que cuenta la Institución. ✓ Información financiera atrasada en el nuevo sistema contable. ✓ Carencia de equipos con tecnología actualizada en todas las áreas del Patronato Municipal. ✓ El Patronato Municipal no invierte en capacitación al personal. ✓ El Patronato Municipal no ofrece estabilidad laboral a sus empleados. ✓ Impuntualidad en el pago al personal. ✓ Ausencia de un reglamento interno. ✓ Ausencia de procedimientos administrativos. ✓ No se evalúa periódicamente los resultados obtenidos con los objetivos planteados. ✓ Retraso en la entrega de la información tributaria al Servicio de Rentas Internas. ✓ Retraso en la entrega de los estados financieros mensuales. ✓ Carencia de políticas contables. ✓ No cuenta con el personal necesario para ampliar los horarios de atención. ✓ Permiso de funcionamiento de la Farmacia no se encuentra vigente. ✓ Estructura física inapropiada.

EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Convenios con otras organizaciones nacionales e internacionales con fines de servicio social. ✓ Bajos costos en todos los servicios que ofrece el Centro Médico Integrado en relación con otras casas de salud privadas. ✓ Gestión de recursos para dirigirlos a sectores desatendidos, como por ejemplo: Educación, atender temas críticos como la violencia doméstica. ✓ Gestión de ayuda social con otras Instituciones especializadas en áreas que no cubra el Patronato Municipal. ✓ Llevar a cabo programas sociales específicos para la atención a personas con discapacidad. ✓ Disponibilidad de un nuevo programa contable para el buen manejo de la información financiera. ✓ Obtención o elaboración de documentación que contribuya a mejorar los procesos administrativos y financieros existentes. ✓ Autogestión de fondos. ✓ Gestión de cursos y seminarios de capacitación en diferentes áreas sin costo. ✓ Capacitación que ofrece el Servicio de Rentas Internas sobre temas tributarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ubicación del subcentro de salud a pocos metros del Centro Médico Integrado. ✓ Atención gratuita en el subcentro de salud. ✓ Existencia de cuatro farmacias en el perímetro de tres cuabras. ✓ Bajo nivel de ingresos de la población local y más aún de los sectores rurales del cantón. ✓ La competencia ofrece horarios de atención más amplios, en cuanto a farmacias. ✓ Cancelación de convenios con Instituciones de servicio social. ✓ Retraso de la transferencia de los valores que según ordenanza le corresponde al Patronato Municipal por parte del Gobierno Municipal de Urcuquí. ✓ Costos elevados de equipos con tecnología de punta.

1.12. CRUCES ESTRATÉGICOS

CUADRO N° 22

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La mayoría de los Directivos conocen la normativa legal que regula el funcionamiento del Patronato Municipal de Urcuquí. ✓ La documentación legal está actualizada en base a los cambios de la realidad institucional. ✓ La Institución cuenta con una misión, visión y valores. ✓ La contratación de personal se basa en el perfil profesional y la experiencia de los aspirantes. ✓ Servicios de salud a bajo costo. ✓ Provisión oportuna de materiales y suministros. ✓ Ofrece servicios que ninguna otra casa de salud u organización de servicio social brinda en el cantón, como son: Rehabilitación física y sicomotricidad, y ayuda social a personas de escasos recursos económicos. ✓ Recursos para la adquisición de un nuevo programa contable o la actualización para el buen manejo de la información financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ausencia de una estructura orgánica que establezca la jerarquía dentro de la institución. ✓ Ausencia de una estructura funcional que describa las actividades de cada puesto de trabajo. ✓ Falta de una adecuada segregación de funciones (una persona realiza doble función administradora y contadora). ✓ Una parte de los señores directivos desconocen los objetivos, políticas y metas con los que cuenta la Institución. ✓ Información financiera atrasada en el nuevo sistema contable. ✓ Carencia de equipos con tecnología actualizada en todas las áreas del Patronato Municipal. ✓ El Patronato Municipal no invierte en capacitación al personal. ✓ El Patronato Municipal no ofrece estabilidad laboral a sus empleados. ✓ Impuntualidad en el pago al personal. ✓ Ausencia de reglamento interno. ✓ Ausencia de procedimientos administrativos. ✓ No se evalúa periódicamente los resultados obtenidos con los objetivos planteados. ✓ Retraso en la entrega de la información tributaria al Servicio de Rentas Internas. ✓ Retraso en la entrega de los estados financieros mensuales. ✓ Carencia de políticas contables. ✓ No cuenta con el personal necesario para ampliar los horarios de atención. ✓ Permiso de funcionamiento de la Farmacia no se encuentra vigente. ✓ Estructura física inapropiada.

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Convenios con otras organizaciones nacionales e internacionales con fines de servicio social. ✓ Bajos costos en todos los servicios que ofrece el Centro Médico Integrado en relación a otras casas de salud privadas. ✓ Gestión de recursos para dirigirlos a sectores desatendidos, como por ejemplo: Educación, atender temas críticos como la violencia doméstica. ✓ Gestión de ayuda social con otras Instituciones especializadas en áreas que no cubra el Patronato Municipal. ✓ Llevar a cabo programas sociales específicos para la atención a personas con discapacidad. ✓ Disponibilidad de un nuevo programa contable para el buen manejo de la información financiera. ✓ Obtención y elaboración de documentación que contribuya a mejorar los procesos administrativos y financieros existentes. ✓ Autogestión de fondos. ✓ Gestión de cursos y seminarios de capacitación en diferentes áreas sin costo. ✓ Capacitación que ofrece el Servicio de Rentas Internas en temas tributarios 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestionar con instituciones nacionales e internacionales para mejoramiento de la calidad de los servicios. ✓ Uso de un paquete contable que garantice el procesamiento oportuno y adecuado de la información contable financiera, para la acertada toma de decisiones. ✓ Elaboración y ejecución de programas sociales específicos para la atención a personas con discapacidad a través de la contratación de personal idóneo. ✓ Orientación de recursos a sectores vulnerables que necesitan ser atendidos para contribuir al cumplimiento de la misión, visión y valores institucionales establecidos. ✓ Evitar las notificaciones del Servicio de Rentas Internas por la presentación tardía de la información requerida, con la ayuda de un buen paquete contable y de personal calificado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño de un manual administrativo financiero para el adecuado manejo de los recursos con los que cuenta la institución. ✓ Buscar financiamiento con organizaciones nacionales e internacionales para la adquisición de equipos actualizados, e infraestructura física y la renovación tecnológica de la institución. ✓ Autogestión de fondos para contratar directamente y pagar los servicios de los empleados. ✓ Orientación de recursos financieros encaminados a proyectos de desarrollo social, para atender a sectores priorizados. ✓ Gestión de cursos y seminarios gratuitos en diferentes áreas para el personal del Patronato y la ciudadanía urcuquiense.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ubicación del subcentro de salud a pocos metros del Centro Médico Integrado. ✓ Atención gratuita en el subcentro de salud. ✓ Existencia de cuatro farmacias en el perímetro de tres cuadras. ✓ Bajo nivel de ingresos de la población local y más aún de los sectores rurales del cantón. ✓ La competencia ofrece horarios de atención más amplios, en cuanto a farmacias. ✓ Cancelación de convenios con Instituciones de servicio social. ✓ Retraso de la transferencia de los valores que según ordenanza le corresponde al Patronato Municipal por parte del Gobierno Municipal de Urcuquí. ✓ Costos elevados de equipos con tecnología de punta. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aprovechar la ubicación estratégica del patronato ya que se encuentra en el centro del cantón, brindando servicios que otro centro asistencial no brinda, como es la fisioterapia. ✓ Con el conocimiento que tiene el nivel directivo sobre la normativa legal que regula el funcionamiento del Patronato, exigir al Gobierno Municipal de Urcuquí la transferencia oportuna de los recursos que según la ordenanza le corresponde al Patronato. ✓ Considerando el bajo nivel de ingresos de la población local y especialmente de los sectores rurales del cantón, ofrecer servicios de salud a bajo costo. ✓ Contratación de personal competente para el manejo eficiente de los convenios firmados con otras instituciones de servicio social. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejoramiento de los actuales procesos administrativos y financieros a través de un manual administrativo financiero diseñado en base al contexto real del Patronato. ✓ Garantizar la estabilidad laboral del personal para no incrementar el nivel de desempleo. ✓ Capacitación permanente a los funcionarios del Patronato para que se encuentren aptos de enfrentar la constante evolución del conocimiento y entregar un desempeño eficiente y eficaz en las actividades encomendadas.

1.13. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO CON CAUSAS Y EFECTOS

CAUSAS:

- Carencia de profesionales calificados tanto en el área administrativa como financiera y especialmente contable, en el inicio de la vida institucional.
- Realización de las actividades encomendadas, en base a criterios personales, más no bajo criterios técnicos tanto administrativos como financiero-contables.
- Falta de un verdadero sentido de pertenencia por parte de los señores Directivos y Funcionarios de la Institución.
- Falta de comunicación entre el nivel Directivo y el nivel Operativo del Patronato Municipal.
- El Patronato Municipal no cuenta con herramientas administrativas y financiero-contables, como por ejemplo: Una estructura orgánico-funcional, un reglamento interno, políticas contables definidas.
- Carencia de un sistema contable que garantice el procesamiento oportuno y correcto de la información financiera (sistema contable desactualizado).
- No se realiza periódicamente inventarios físicos de las existencias de la Farmacia.
- No se realiza inventario físico de los activos fijos del Patronato Municipal.
- Inadecuada segregación de funciones
- El personal no recibe capacitación para el adecuado manejo del sistema contable.

PROBLEMA: “Desorganización por la ausencia de un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros en el Patronato Municipal de Amparo Social del Cantón San Miguel de Urucuquí”.

EFFECTOS:

- Una contabilidad y una administración manejadas empíricamente en el inicio de la vida institucional que han generado problemas acarreados hasta la actualidad (ejemplo: inventarios no reales, errores en el ingreso de la información financiera al programa contable, cuentas por pagar a proveedores sin saldar).
- Manejo inadecuado de los recursos del Patronato Municipal, generando el cumplimiento insatisfactorio de los objetivos y metas institucionales, y provocando el descontento de la población urcuquireña.
- Ejecución de las tareas asignadas sin valor agregado
- Si no existe comunicación entre Directivos y Funcionarios, ambos no saben qué hacer ni con qué finalidad.
- Desconocimiento de la responsabilidad y autoridad inherente a cada puesto de trabajo.
- Información financiera no confiable (ganancia o pérdida irreal) y a destiempo para la toma de decisiones.
- El inventario físico de la farmacia municipal no concuerda con el inventario que reporta el sistema contable.
- Activos fijos sobrevalorados
- No existe control, ya que la misma persona que elabora determinado trámite, lo autoriza.
- La información financiera no se encuentra al día en el sistema contable impidiendo la obtención de estados financieros mensuales.

CAPÍTULO II

2. BASES TEÓRICAS Y CIENTÍFICAS

2.1. GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS

Los GAD´s son organismos que tienen autonomía administrativa, financiera y competencias determinadas en la Constitución de la República del Ecuador y en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), tomando en cuenta sus jurisdicciones territoriales.

A continuación se cita los Artículos que hacen referencia a dichas competencias:

Constitución de la República del Ecuador Art. 35.- “Las personas adultas mayores, niñas, niños y adolescentes, mujeres embarazadas, personas con discapacidad, personas privadas de libertad y quienes adolezcan de enfermedades catastróficas o de alta complejidad, recibirán atención prioritaria y especializada en los ámbitos público y privado. La misma atención prioritaria recibirán las personas en situación de riesgo, las víctimas de violencia doméstica y sexual, maltrato infantil, desastres naturales o antropogénicos. El Estado prestará especial protección a las personas en condición de doble vulnerabilidad.”

Constitución de la República del Ecuador Art. 239.- “El régimen de gobiernos autónomos descentralizados se regirá por la ley correspondiente, que establecerá un sistema nacional de competencias de carácter obligatorio y progresivo y definirá las políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios territoriales en el proceso de desarrollo.”

Constitución de la República del Ecuador Art. 264.- “Los gobiernos municipales tendrán competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley. Se menciona la competencia que relaciona a los Patronatos Municipales en el **numeral 7)** Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los

equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley.”

COOTAD Art. 54 literal j) “Implementar los sistemas de protección integral del cantón que aseguren el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos consagrados en la Constitución y en los instrumentos internacionales, lo cual incluirá la conformación de los consejos cantonales, juntas cantonales y redes de protección de derechos de los grupos de atención prioritaria. Para la atención en las zonas rurales coordinará con los gobiernos autónomos parroquiales y provinciales.”

2.2. PATRONATOS MUNICIPALES

Los Patronatos Municipales son instituciones del Estado legalmente constituidas, su creación se basa en Ordenanzas Municipales aprobadas por el Concejo Municipal de cada Cantón. Estas entidades son financiadas en su mayoría con fondos públicos y en menor porcentaje por su propia autogestión, su objetivo principal está orientado a la ejecución de obras sociales, brindar servicios asistenciales con especial atención a la población de escasos recursos de su respectiva jurisdicción.

Su base legal se encuentra en la **COOTAD Disposición General OCTAVA.- Patronatos.-** “Los gobiernos provinciales, metropolitanos y municipales conservarán los patronatos como instituciones de derecho público, regidas e integradas por las políticas sociales de cada gobierno.”

Acuerdo N° 447 Ministerio de Finanzas Art. 1 Actualizar los Principios del Sistema de Administración Financiera, la Normas Técnicas de Presupuesto, el Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos, los Principios y Norma de Contabilidad Gubernamental, el Catálogo General de Cuentas y las Normas Técnicas de Tesorería para su aplicación obligatoria en todas las entidades, organismos, fondos y proyectos que integran el Sector Público no Financiero.

2.3. MANUALES

2.3.1. Concepto

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos/ según Graham Kellog, “El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.”

Por lo general un manual suele contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, 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 la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas-financieras, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno, ayuda a la realización adecuada del trabajo de empleados y jefes.

2.3.2. Finalidad

Los manuales tienen la finalidad de establecer un ritmo de trabajo a través de la aplicación de normas, políticas e instrucciones, en las que se prevea el modo de actuar y los posibles incidentes o contratiempos que puedan presentarse en la ejecución de determinadas tareas.

El ritmo de trabajo o rutina desarrolla una costumbre que el ser humano practica fácilmente, si bien es cierto que todo manual está sujeto a un proceso de evolución, al momento de implantarse por primera vez o realizar modificaciones debe realizarse un estudio previo para que un manual tenga el éxito esperado.

A continuación se menciona las principales razones por las cuales es beneficioso utilizar los manuales:

- ✓ Proporciona al usuario un sistema de referencia común y estandarizado. Cada uno de los interesados posee exactamente la misma información y trabaja conforme a las mismas reglas.
- ✓ Proporcionan documentación. El manual estudia las políticas y los procedimientos de la organización, de modo que esta información no queda simplemente almacenada en el cerebro de unas cuantas personas. Esta información vital no se pierde cuando alguna de las personas claves abandona la compañía. Además, al desarrollar un manual, la institución a menudo se ve obligada a aclarar políticas dudosas o mal definidas y a simplificar procedimientos complejos.
- ✓ Sirven como un sistema de archivos portátil y fácil de usar. Las respuestas a las preguntas se localizan con rapidez y facilidad sin necesidad de examinar innumerables hojas de archivo.
- ✓ Tiene una influencia definitiva. Una política corporativa claramente especificada en un manual oficial tiene más impacto que en un memorando hecho hace tres años escondido en algún lugar del archivo, o cuyo originador ha dejado la empresa o institución.
- ✓ Los manuales ayudan a los usuarios a producir de acuerdo con los reglamentos del gobierno y otros cuerpos reguladores.
- ✓ Los manuales ahorran tiempo y aseguran respuestas exactas. Los empleados pueden consultar “el libro” en lugar de preguntar a alguien que pueda conocer la respuesta o no conocer la respuesta correcta.
- ✓ Los manuales sirven como instrumentos de capacitación para nuevos empleados, ayudándose a conocer correctamente sus funciones desde el principio. Muchos manuales se desarrollan específicamente como auxiliares de adiestramiento.
- ✓ Los manuales reducen la papelería reuniendo la información en un solo lugar.

2.3.3. Tipos de Manuales

Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designa con nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera:

Por su alcance

- ✓ Generales o de aplicación universal
- ✓ Departamentales o de aplicación específica
- ✓ De puestos o aplicación individual

Por su contenido

- ✓ De historia de la empresa o institución
- ✓ De organización
- ✓ De políticas
- ✓ De procedimientos
- ✓ De contenido múltiple (manual de Técnicas)

Por su función específica o área de actividad

- ✓ De personal
- ✓ De ventas
- ✓ De producción o ingeniería
- ✓ De finanzas
- ✓ Generales, que se ocupen de dos o más funciones específicas
- ✓ Otras funciones

Para el presente estudio corresponde conocer cuáles son los manuales de procedimientos.

Los manuales de procedimientos, también llamados manuales de operación, de prácticas, de instrucción sobre el trabajo, estándar, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo.

El manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la relación con las funciones de una unidad

administrativa, o de dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación.

2.3.4. Contenido del manual

El manual debe incluir:

Identificación

- ✓ Nombre oficial del organismo o unidad a que se refiere
- ✓ Título y extensión del manual (general o específico)
- ✓ Niveles jerárquicos que comprende
- ✓ Lugar y fecha de la elaboración
- ✓ Unidades responsables de su elaboración

Índice o contenido

Prologo y / o introducción

Antecedentes históricos

Legislación o base legal (marco legal)

Atribuciones

Objetivo

Políticas

Estructura orgánica

- ✓ Principales puestos y unidades que dependen de ella
- ✓ Líneas de autoridad y responsabilidad
- ✓ Niveles jerárquicos

Organigramas

- ✓ Estructural
- ✓ Funcional

Funciones

Índice de procedimientos

2.3.5. ¿Cómo se prepara un manual?

Cuando estén determinados los objetivos del manual, todos tienen una meta en común que es obtener resultados. El propósito del manual es asegurar que sus usuarios se comporten de una manera específica, ya sea que se trate de obedecer las reglas de la institución o seguir un procedimiento en particular. Si un manual alcanza esta meta es un éxito definitivo.

A continuación se menciona algunas sugerencias para la correcta elaboración de un manual:

Planeación

- ✓ Disponer del tiempo suficiente para la planeación. A la larga esto representará un ahorro de tiempo.
- ✓ Hacer que otras personas revisen los planes. La revisión no solo debe incluir a el supervisor, cuya aprobación puede ser obligatoria, sino también a personas que hayan participado directamente en la producción de manuales o que tengan una relación estrecha con el que se está haciendo.
- ✓ Confirmar por escrito todas las estimaciones de tiempo, dinero y personal. Muchas personas hacen estimaciones verbales “de momento”, y posteriormente se olvidan de ellas.
- ✓ Anticiparse a los problemas. Reparar los problemas antes que se presenten da como resultado un gran beneficio.

Métodos de recolección de datos

La información para elaborar el manual se obtendrá utilizando uno o varios de estos métodos:

- ✓ Investigación
- ✓ Observación

- ✓ Cuestionarios escritos
- ✓ Entrevistas

Proceso de Redacción

Principios de la redacción eficaz:

- Uso de la voz activa
- Escribir en tiempo presente
- Omitir las palabras innecesarias
- Usar la estructura paralela de ideas coordinadas
- Evitar los participios mal situados y confusos
- Evitar las palabras rimbombantes y la jerga
- Expresarse con claridad

La gran controversia entre los géneros

- Redactar las frases para que los nombres estén en plural
- Reemplazar los pronombres con los nombres que representan
- Omitir los pronombres de tercera persona
- Se pueden utilizar los sufijos del masculino, con los del femenino entre paréntesis
- Incluir una frase que indique que se usará masculino para referirse a ambos géneros.
- Usar a veces el masculino y, en otras ocasiones, el femenino.
- Obras de consulta sobre redacción

Proceso de revisión

El manual debe ser revisado por alguien que conozca el tema, puesto que deberá revisar el texto, para verificar su contenido y exactitud. Esa persona no tendrá necesariamente autoridad suficiente para aprobar que el manual se use en la

empresa o institución; sin embargo, tendrá que ser un experto en el campo y tener la capacidad suficiente para determinar si el contenido del manual es exacto.

En segundo lugar, también debe revisar el manual un miembro del personal especializado en asuntos legales de la organización. Si la empresa no tiene personal experimentado en leyes, se encargará de la revisión quien sirva como asesor a ese respecto. La revisión asegura que el manual respete las leyes pertinentes y satisfaga los requisitos de las dependencias reguladoras que tenga jurisdicción sobre la empresa. El no revisar cuidadosamente la legalidad puede dar como resultado acciones judiciales importantes.

El tercer tipo de revisión se refiere a la calidad y a la claridad de la redacción. La persona encargada de esta revisión debe estar muy familiarizada con los principios de la buena redacción.

Responsabilidades de los revisores

- Revisión justa y objetiva de los materiales
- Concentración en el tema o el campo que se le pide que revisen
- Proporcionar críticas específicas y constructivas
- Tienen que mostrarse positivos en sus críticas, indicando lo que está bien hecho, así como también los puntos que necesitan corrección.
- Revisar cuidadosamente la primera vez, y hacer todos los cambios entonces
- Se debe evitar solicitar cambios solo explicables con base en gustos personales.
- Revisión y devolución rápidas del material dentro del plazo acordado

Como asegurarse de que los revisores cumplan con los plazos establecidos

- Destaquen el hecho de que el manual tiene el respaldo de la gerencia
- Negocien los programas de revisión en lugar de establecer fechas arbitrarias
- Confirme por escrito el plazo acordado

- Proporcionar a los revisores un “recordatorio amistoso” unos días antes de la fecha límite.
- Quizás convenga indicar en un memorando la confirmación de que se consideran aprobados los materiales que no se han devuelto a la fecha límite.

CONCLUSIÓN

Puede decirse que la utilidad que tiene el manual es múltiple, en virtud de ser un instrumento que permite el funcionamiento interno por lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución; de tal manera, se puede afirmar que la necesidad de elaborar un manual se justifica cuando se presenta.

2.4. LA ADMINISTRACIÓN

2.4.1. Concepto

<http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionAdministracionYConceptosBasicos> E. F. L. Brech: “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”.

Toda empresa o institución que persigue el éxito, debe tomar muy en cuenta lo que implica el concepto mismo de la administración eficiente, y no es otra cosa que el proceso que se encarga de diseñar, seleccionar y poner en práctica los mecanismos que ayuden al manejo adecuado de los recursos disponibles, con la finalidad de alcanzar con eficiencia los objetivos institucionales.

2.4.2. Importancia

Desde hace miles de años existe la administración empírica, pero en los últimos tiempos se ha venido tecnificando y convirtiéndose en una herramienta imprescindible para el buen funcionamiento de una organización. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas, lucrativas y no lucrativas, públicas y privadas.

En conclusión la administración simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad. A través de los principios de administración se contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, mejorar las relaciones humanas y generar empleos.

2.4.3. Objetivos

2.4.3.1. Definición

<http://www.definicion.org/objetivo> “Elemento programático que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión, tratándose de una organización”.

Un objetivo administrativo es lo que se quiere lograr, a través del esfuerzo de los miembros de una Institución, mediante la utilización de recursos en un tiempo determinado.

A continuación se describen puntos de vista que ayudan a comprender de mejor manera lo que significan los objetivos administrativos:

- a) Meta es la mira que va a perseguirse y debe ser identificada en términos claros y precisos. Se debe tener cuidado en no confundir una meta que es el fin con las actividades que constituyen los medios.

- b)** Un objetivo debe ser definitivo. Los objetivos establecidos en términos vagos o de doble significado tienen poco o ningún valor administrativo porque están sujetos a varias interpretaciones y con frecuencia el resultado es confusión y disturbio.
- c)** La dirección está indicada por el objetivo. Muestra los resultados que deben buscarse, sin desviar la atención a acontecimientos no deseados.
- d)** Los objetivos inapropiados e inadecuados pueden retardar el éxito de la administración y reprimir las operaciones en cualquier organización. Un buen administrador periódicamente invierte su tiempo en revisar los objetivos perseguidos, y comparar con los cursos de acción ejecutados para determinar si las actividades están contribuyendo al logro de esas metas.

2.4.3.2. Clasificación de los Objetivos:

a) Según El Tiempo:

- ✓ **Objetivos a corto plazo:** Generalmente se extienden a un año o menos.
- ✓ **Objetivos a mediano plazo:** Por lo general cubren periodos de 1 a 5 años.
- ✓ **Objetivos a largo plazo:** Son aquellos que se planifican y se cristalizan a partir de los 5 años en adelante.

Esta división de los objetivos es una de las más antiguas clasificaciones y la más aceptada.

b) Según Las Necesidades:

- ✓ **Objetivos primarios:** Hacen referencia a una organización más que no a un individuo.

- ✓ **Objetivos secundarios:** Ayudan a realizar los objetivos primarios e identifican las miras para los esfuerzos destinados a aumentar la eficiencia en el desempeño del trabajo de los miembros de la organización.
- ✓ **Objetivos individuales:** Constituyen los objetivos personales de cada miembro de la organización. En la mayoría de los casos un individuo intenta satisfacer sus diferentes necesidades a través del trabajo en una organización.
- ✓ **Objetivos Sociales:** se refieren a las metas de una organización para la sociedad, se incluye el compromiso de dar apoyo al cumplimiento de requerimientos establecidos por la comunidad y varias dependencias gubernamentales que se refieren a la salud, seguridad, prácticas laborales, reglamentación de precios y contaminación ambiental. Además se incluyen los objetivos orientados a aplicar el mejoramiento social, físico y cultural de la comunidad.
- ✓ **Estratégicos o generales:** Comprenden toda la Institución y se establecen a largo plazo.
- ✓ **Tácticos o departamentales:** Se refieren a un área o departamento de la organización, se establecen a corto o mediano plazo; y colaboran a la consecución de los objetivos generales.
- ✓ **Operacionales o específicos:** Se establecen en niveles o secciones más específicas de la organización, son a corto plazo y también contribuyen al cumplimiento de los primeros.

La realización de cada objetivo subsidiario debe contribuir a la realización de su respectivo objetivo inmediato superior, proporcionando así un patrón de objetivos integrado y armonioso para todos los miembros de la organización. Para una máxima efectividad un objetivo debe ser significativo y oportuno para todos los colaboradores.

2.4.4. Políticas

En términos generales una política constituye una guía general verbal o escrita que contiene lineamientos predeterminados para la realización de las actividades administrativas, es decir, indica el campo de acción en el que se puede trabajar contribuyendo de gran manera a la labor administrativa.

Las políticas revelan las intenciones del administrador para los periodos futuros y se determinan antes de la necesidad de tales intenciones, constituyen guías generales en su uso. La política define el área en la cual se van a tomar decisiones, pero no indica la decisión, señala la dirección general que se debe seguir y las áreas en las que se va a actuar. Manteniéndose dentro de esos límites predeterminados, pero con libertad para decidir dentro de las áreas estipuladas, el trabajo del administrador se ejecuta de acuerdo con la planeación general de la empresa. Las políticas orientan el trabajo y ayudan crear alternativas de solución cuando se generan inconvenientes.

2.4.5. Estrategias

Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos institucionales en las condiciones más satisfactorias.

Las estrategias en la organización nacen como respuestas para afrontar los retos que implican la vida misma de la Institución, y dependiendo de las circunstancias pueden llegar a ser alternativas de solución para algunos problemas.

2.4.5.1. Tipos de Estrategias

✓ **Estrategia Competitiva:** Se refiere al modo con el que la empresa pretende obtener una ventaja competitiva que le permita conseguir y mantener una posición sólida en su mercado con respecto a los competidores.

- ✓ **Estrategia Corporativa:** Establece la integración de la empresa en su entorno y fija su misión desde el punto de vista económico y social. Su núcleo fundamental es la definición producto - mercado.
- ✓ **Estrategia de Negocio:** Determina el modo de actuar de la empresa en cada uno de los distintos segmentos de producto - mercado.
- ✓ **Estrategia Funcional:** Su aplicación está dirigida a las diferentes áreas funcionales de una organización: Financiera, administrativa, producción, marketing, comercialización, seguridad, investigación y desarrollo.

2.4.5.2. Etapas a Seguir para Establecer Estrategias:

- ✓ **Determinación de los cursos o alternativas:** consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
- ✓ **Evaluación:** analizar y evaluar cada una de las alternativas tomando en consideración ventajas y desventajas de cada una de ellas.
- ✓ **Selección de alternativas:** elegir las alternativas más apropiadas en cuanto a factibilidad y ventajas.

Para que las estrategias tengan el éxito esperado, se puede tomar en consideración los siguientes puntos de vista:

- Asegurarse de que contribuyan al logro de los objetivos Institucionales.
- Determinar las estrategias con claridad.
- No confundir las estrategias con las tácticas, ya que estas últimas combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo.
- Tomar en cuenta las experiencias pasadas para su establecimiento; esto permitirá sugerir un mayor número de alternativas.
- Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas.

- Las técnicas de investigación y de planeación, resultan ser un gran apoyo a la hora de establecerlas.

2.4.6. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Existen varios estudios de diferentes autores que han marcado su trayectoria en la historia de la administración, entre éstas teorías que tienen diferencias y semejanzas entre sí, hablan sobre los elementos del proceso administrativo, que para el presente estudio se ha tomado en cuenta a los que se describe a continuación:

2.4.6.1. Previsión

Según REYES, Agustín (2004): la previsión “Es el elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, revelados por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa.”

En la previsión como elemento del proceso administrativo, implica la anticipación de los acontecimientos futuros, es decir, idear cursos de acción a través de los cuales se pueda conseguir los objetivos organizacionales.

La previsión administrativa basada en experiencias pasadas ajenas o propias y apoyadas en métodos estadísticos tendrán mayor certeza, aunque no en un cien por ciento debido a la intervención de opiniones humanas. La previsión se constituye en la base necesaria para la planeación.

2.4.6.2. Planificación

Según CHIAVENATO, Idalberto (2005), La planeación “Es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro.”

La planificación requiere la acción de pensar con anticipación a donde se quiere llegar, es decir, establecer los objetivos institucionales y paralelamente las estrategias a utilizar para la consecución de dichos objetivos.

a) Puntos Fundamentales en la Planificación:

- La Institución debe saber a ciencia cierta de que recursos dispone para la consecución de los objetivos planteados.
- El nivel directivo y especialmente el nivel operativo deben conocer cuáles son sus actividades, mismas que contribuirán al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- En la planificación constarán alternativas de solución, en caso de que los objetivos no se estén cumpliendo o se estén logrando con un nivel insatisfactorio.
- La planificación se basa en: recursos, actividades y tiempo.

2.4.6.3. Organización

<http://www.uas.mx/cursoswebct/presupuestos/lec1.htm> “Es el proceso mediante el cual los empleados y sus labores se relacionan unos con los otros para cumplir los objetivos de la empresa. Consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo. Organizar implica también establecer autoridad directiva”.

Para la organización, es de suma importancia el análisis del contexto tanto interno como externo, es decir, conocer a fondo la realidad presente de la Institución en la cual se desenvuelve; dicho de otra manera los miembros Directivos en muchos casos guiados por el administrador ó a su vez es tarea exclusiva del administrador adaptar la estructura actual a las metas y los recursos.

a) Fundamentos Básicos que Demuestran la Importancia de la Organización

- ✓ La labor de organizar no termina, puesto que la empresa o institución y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, innovación).
- ✓ Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- ✓ Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- ✓ Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad o desarrollo.
- ✓ Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

b) Actividades Importantes de Organización

- ✓ Subdividir el trabajo en unidades operativas (departamentos o secciones)
- ✓ Agrupar las actividades operativas en puestos de trabajo
- ✓ Establecer el perfil de los aspirantes a cada puesto de trabajo
- ✓ Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- ✓ Acordar la autoridad y responsabilidad adecuada para cada miembro de la Institución.
- ✓ Proporcionar las facilidades personales y demás recursos necesarios para la ejecución de las labores encomendadas.
- ✓ Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

2.4.6.4. Integración

Según REYES PONCE (2004), Agustín, dice que: la integración “Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.”

Comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, al talento humano que es parte fundamental de la Institución, para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes propuestos.

Es necesario considerar al talento humano como pilar base de toda organización, puesto que de su mejor esfuerzo depende la ejecución armoniosa de los cursos de acción, emprendidos con el fin de conseguir de manera eficiente los objetivos institucionales.

La integración de personal implica el número de puestos de trabajo dentro de una organización, la calificación y búsqueda de empleados idóneos para ocupar dichos puestos de trabajo.

2.4.6.5. Ejecución

La ejecución se resume en la realización de las diversas actividades y tareas con su respectiva responsabilidad encaminadas al cumplimiento de las metas propuestas. Para ello es de gran ayuda la distribución de manera adecuada de las funciones y las responsabilidades encomendadas al personal, para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada.

a) Actividades Importantes de la Ejecución

- ✓ Poner en práctica el trabajo contenido en la previsión, planeación y organización.

- ✓ Comunicar a todos los miembros de la Institución con efectividad, para que la información no se tergiverse ocasionando desvíos en el alcance de las metas.
- ✓ Recompensar con reconocimiento y buena remuneración por un trabajo bien hecho.
- ✓ Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

La ejecución efectiva requiere que se hayan asignado actividades a las personas de acuerdo con los planes y objetivos, al igual que el control no puede ejercerse en el vacío debe haber algo que controlar.

2.4.6.6. Dirección

<http://www.monografias.com/trabajos14/fases-proceso/fases-proceso.shtml> “Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador.”

Es el proceso liderado en la mayoría de los casos por el administrador, implica mandar, motivar y persuadir a los colaboradores de una Institución para que entreguen su mejor esfuerzo en la realización de las tareas asignadas, con la finalidad de alcanzar a futuro la realidad fruto de la previsión, planificación, integración y organización.

a) Importancia de la Dirección:

- ✓ Pone en marcha todas las actividades establecidas en la planeación y la organización.
- ✓ A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la organización.
- ✓ La eficiencia de la dirección se manifiesta en el logro de los objetivos organizacionales, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.

- ✓ A través de ella se establece la buena comunicación, misma que es necesaria para que la organización funcione de forma adecuada.

b) Puntos a Considerar para una Buena Dirección:

- ✓ Velar que los objetivos de todos los departamentos y secciones se cumplan armoniosamente para lograr el objetivo general de la Institución.
- ✓ Para la obtención de ciertos resultados es necesario poner énfasis en el ejercicio de la autoridad.
- ✓ El gerente o administrador debe brindar apoyo y una buena comunicación a sus colaboradores durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad y oportunamente.
- ✓ Aportar con alternativas de solución para los problemas que puedan surgir durante la gestión administrativa.

c) Reglas de la Dirección:

- ✓ La persona adecuada para el puesto adecuado: Los funcionarios deben poseer los perfiles que la organización establezca para desempeñar cada puesto de trabajo. El talento humano debe adaptarse a las exigencias de la organización más no la institución a las necesidades del recurso humano.
- ✓ De la provisión de recursos necesarios: La Institución tiene la obligación de proporcionar los elementos necesarios para el desarrollo eficiente de las tareas asignadas a cada puesto de trabajo.

2.4.6.7. Control

Es el proceso a través del cual, los encargados de la administración, se aseguran de que las actividades ejecutadas correspondan a las actividades planificadas, aportando directamente al cumplimiento de las metas establecidas.

a) Actividades Importantes del Control

- ✓ Comparar los resultados con los planes generales.
- ✓ Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- ✓ Idear los medios efectivos para medir el trabajo realizado.
- ✓ Comunicar cuales son los medios de medición
- ✓ Entregar información detallada que muestren las comparaciones y las variaciones de lo planificado con lo ejecutado.
- ✓ Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- ✓ Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- ✓ Ajustar el control a los resultados del control.
- ✓ Establecer estándares de desempeño

En la actualidad el control ha adquirido una importancia trascendental, puesto que toda Institución por más sencilla que parezca, necesita de este elemento administrativo para las actividades y los responsables de ellas, trabajen en armonía con los objetivos y el tiempo.

La Institución entera es evaluada, mediante un sistema de Control de gestión; por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales de la organización.

2.4.7. Estructura Orgánica

La organización es el pilar básico en cualquier Institución cualquiera que sea su actividad y capacidad económica, por sus factores propios, no se puede aplicar una organización universal, es decir, el proceso de organización es específico para cada Institución ajustándose a su realidad.

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la Institución en cuanto a las relaciones entre los gerentes o directores y los empleados, y entre cada integrante de cada grupo.

2.4.7.1. Organigrama

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion de empresa s/organigramas/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresa_s/organigramas/) “El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.”

La manera de elaborar un organigrama institucional es graficando las unidades internas de la dependencia en orden decreciente desde la mayor jerarquía hasta el mínimo escalón orgánico.

2.4.7.2. Clasificación de los Organigramas

CUADRO N° 23

a. Contenido	<ul style="list-style-type: none">➤ Estructurales: Representan los departamentos y secciones que integran el organismo social.➤ Funcionales: Indican en el cuerpo del gráfico, además de las áreas, las funciones principales que éstas realizan.➤ De integración de puestos: Señalan en cada área, los diferentes puestos establecidos, así como el número de puestos existentes y requeridos.
b. Ámbito de aplicación	<ul style="list-style-type: none">➤ Generales: Representan sólo las áreas principales de la empresa o institución y sus interrelaciones.➤ Específicos: Contienen mayor detalle sobre determinados aspectos de la organización de una unidad o sección de la institución.
c. Presentación	<ul style="list-style-type: none">➤ Vertical: Indica la jerarquía orgánica en sus diferentes niveles desde él más alto hasta el más bajo.➤ Horizontal: Se aprecia y se interpreta de izquierda a derecha más bien que de arriba hacia abajo.➤ Mixtos: Se representa la estructura de una organización utilizando combinaciones verticales y horizontales.➤ De bloque: Tienen la particularidad de representar un mayor número de unidades en espacios reducidos.➤ Circular: Se ubica al ejecutivo en el centro de un círculo con líneas horizontales de la gráfica vertical, formando una serie de círculos alrededor del ejecutivo jefe.

2.4.7.3. Funciones del Organigrama

- ✓ En materia administrativa: Ayuda a conocer la estructura organizativa con sus características gráficas y actualizaciones.
- ✓ Para el área de administración de personal: Ayuda a los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los procedimientos de personal.

2.4.7.4. Objetivos del Organigrama:

- ✓ Detectar y corregir falencias de organización
- ✓ Comunicar la estructura organizativa
- ✓ Reflejar los cambios organizativos

2.4.7.5. ¿Cuándo se debe elaborar un Organigrama?

- ✓ Cuando se crea una nueva organización.
- ✓ Cuando ya existe una organización pero no tiene organigrama, ó a su vez hay que organizar y reajustar.
- ✓ Ningún organigrama debe tener carácter definitivo, puesto que su valor verdadero depende de la actualización y adaptación a los cambios estructurales.

2.4.7.6. Pasos para Elaborar Organigramas

- ✓ La empresa o institución debe elaborar una lista de las funciones que desarrolla.
- ✓ Clasificar las funciones por áreas.

- ✓ Agrupar las áreas por unidades funcionales.
- ✓ Elaborar un diseño haciendo constar todas las áreas funcionales para el estudio y análisis con los delegados de la institución.

2.4.7.7. Ventajas del Organigrama

Principales ventajas que los organigramas ofrecen a sus usuarios son:

- ✓ Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la organización, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
- ✓ Muestra quién depende de quién.
- ✓ Indica alguna de las peculiaridades importantes de la estructura de una organización, sus puntos fuertes y débiles.
- ✓ Sirve como historia de los cambios y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la institución.
- ✓ Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integran a la organización.

2.4.7.8. Desventajas

Si bien las desventajas no tienen mayor peso vale la pena mencionarlas:

- ✓ No señalan el grado de autoridad disponible a distintos niveles, aunque se lo puede elaborar pero se volvería muy complejo y perdería su característica de fácil comprensión.
- ✓ Puede ocasionar que el personal confunda las relaciones de autoridad con el status.

- ✓ Algunos administradores descuidan actualizarlos, olvidando que la organización es dinámica y permiten que los organigramas se vuelvan obsoletos.

2.4.8. Estructura Funcional

Según personas que dominan con propiedad la administración coinciden en que una organización con personal idóneo es exitosa. Se dice también que es conveniente mantener cierto grado de libertad estructural en la organización porque estimula la colaboración para realizar las tareas. Sin embargo, es obvio que aún personas capaces y que deseen cooperar entre ellas trabajarán con más efectividad si conocen su ubicación ante una tarea, sus funciones y cómo se relacionan estas últimas con las de sus compañeros para lograr un objetivo o resultado.

Así, la estructura de la organización debe diseñarse de manera que sea perfectamente claro para todos quienes deben realizar determinada tarea y quién es responsable por ciertos resultados. Con esto se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra una comunicación y toma de decisiones adecuada con los objetivos de la institución.

En administración el hecho de elaborar una herramienta de mucho valor, como es un documento en el que consten los niveles directivos y operativos de la organización, con sus respectivos puestos de trabajo y el detalle de las actividades y responsabilidades que pertenecen a cada uno de ellos; aporta enormemente al cumplimiento satisfactorio de los objetivos institucionales, puesto que ayuda a crear un buen ambiente de trabajo en el cual los colaboradores se ven incentivados a entregar su mejor esfuerzo.

2.5. LAS FINANZAS

2.5.1. Concepto

<http://www.forex.mx/blog/index.php/concepto-de-finanzas/> “El concepto de finanzas se define por el conjunto de actividades que incluye procesos, técnicas y criterios a ser utilizados, con la finalidad de que una unidad económica como personas, empresa o estado, optimice tanto la forma de obtener recursos financieros como el uso de los mismos durante el desarrollo de sus negocios o actividad productiva empresarial.”

2.5.2. Importancia

Las finanzas cumplen un papel fundamental en el éxito y en la supervivencia del Estado y de la empresa privada, pues se considera como un instrumento de planificación, ejecución y control que repercute decididamente en la economía empresarial y pública, extendiendo sus efectos a todos los medios de la producción y de consumo.

Las finanzas tienen marcada importancia para todos los individuos, ya que todos manejamos dinero en mayor o menor proporción, el dinero se obtiene, se gasta se invierte en fin posibilita la satisfacción de necesidades. Más aún para el Patronato Municipal las finanzas se convierten en una herramienta que ayuda a la consecución de los objetivos institucionales, ya que orienta su atención a lo relacionado con:

- El mayor valor agregado por empleado
- El mayor nivel de satisfacción para los clientes y consumidores

En el presente estudio se enfatizará en las finanzas privadas, más no en las finanzas públicas debido a que el Patronato Municipal desarrolla sus actividades en base a lo comercial por la compra venta de medicinas y la prestación de servicios.

2.5.3. Funciones

Las Finanzas tienen como función principal en el desarrollo económico lo siguiente:

- ✓ Contribuir al desarrollo económico de una, empresa, institución y del país
- ✓ Cuidar que exista una distribución equitativa de las riquezas
- ✓ Incentivar a los inversionistas y a la producción
- ✓ Crear un clima de confianza
- ✓ Establecer una estabilidad legal
- ✓ Disminuir la tasa de inflación entre otras, ya que estas variables generan empleo e incentivan el crecimiento del aparato productivo.

El objetivo de una empresa, negocio o individuo, es conseguir retener el dinero, en el intento de alcanzar las metas fijadas por la gerencia, accionistas o cualquier individuo, bien sea en la administración pública, comercial o individual. Esto consiste en administrar los bienes, ingresos y gastos con sentido común. En cuanto al Estado se refiere, éste debe regirse por los principios de la administración, a fin de determinar la obtención de los ingresos requeridos para la elaboración y asignación de las diversas partidas presupuestarias, mediante la planificación.

2.5.4. Finanzas Públicas

Es la ciencia que se ocupa de administrar en forma eficiente, a través de las distintas instituciones creadas por el Estado los escasos recursos financieros de la Nación, con la finalidad de satisfacer las necesidades básicas (salud, educación, vivienda, seguridad social, empleo, etc.) de la población, mediante la utilización adecuada de sus ingresos. Así como por la producción y/o venta de bienes y

servicios que lleva a cabo el Estado tales como la explotación de los recursos naturales y de los servicios públicos.

Las finanzas públicas desarrollan estrategias de acción e impulsan estas acciones tendientes a la protección, al desarrollo de la seguridad ciudadana, la salud, la educación, el deporte, la cultura, el trabajo, y en fin, el bienestar social, para que la economía del país pueda desarrollarse y conducirla hacia un futuro próspero.

2.5.5. Finanzas Privadas

Están relacionadas con las funciones de las empresas privadas y aquellas empresas del Estado que trabajan basándose en la teoría de la optimización de los recursos para la maximización de las ganancias.

2.5.5.1. Planificación Financiera

La planeación financiera es la proyección de las ventas, el ingreso y los activos basándose en estrategias alternativas de producción y/o mercadotecnia según sea el caso, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones.

Está cimentada en la recolección y el procesamiento de información externa e interna que contribuya al costo, la presupuestación, la elaboración de los flujos de fondos y la preparación de estados financieros proyectados. Por lo tanto, se encarga de aportar una estructura acorde a la base de la institución, a través de la implementación de una contabilidad analítica y del diseño de los estados financieros.

Además este proceso contribuye a la solución de problemas financieros y alcanzar metas financieras mediante el desarrollo e implementación de un plan organizado.

a) Elementos clave en el proceso de planificación financiera:

- ✓ La planificación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.
- ✓ La planificación de utilidades, se obtiene por medio de los estados financieros proforma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.
- ✓ Los presupuestos de caja y los estados proforma son útiles no sólo para la planificación financiera interna; forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros.

b) Objetivo

- ✓ Minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, anticipándose a las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera.

El sistema presupuestario es la herramienta más importante con lo que cuenta la administración moderna para realizar sus objetivos.

c) Etapas que componen el proceso de la planificación:

- ✓ Formulación de objetivos y sub-objetivos
- ✓ Estudio del escenario, tanto interno como externo de la empresa
- ✓ Estudio de las alternativas
- ✓ Evaluación de dichas alternativas, ante los objetivos propuestos
- ✓ Elección de la alternativa más idónea

- ✓ Formulación de planes
- ✓ Formulación de presupuestos

2.5.5.2. Ejecución Financiera

La ejecución financiera consiste en llevar a cabo el conjunto de estrategias e instrumentos establecidos en la planificación financiera, con el fin de alcanzar las metas económicas y financieras, considerando los recursos que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

Se debe tener muy en cuenta que de la ejecución adecuada de todas las tareas específicas asignadas, depende la obtención de los resultados esperados, para esto contribuye en gran magnitud la aplicación del control financiero.

2.5.5.3. Control Financiero

El control financiero es la fase de ejecución en la cual se implantan los planes financieros, el control trata del proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere para garantizar que se sigan los planes y para modificar los planes existentes, debido a cambios imprevistos.

El objetivo principal es comprobar el funcionamiento de lo planificado, en el aspecto económico-financiero de las entidades locales, organismos autónomos y de las sociedades mercantiles.

2.5.5.4. Evaluación Financiera

La evaluación financiera de una empresa consiste en construir los flujos de dinero proyectados que en un futuro serían posiblemente generados, de tal manera que podamos medir (cuantificar) la generación de valor agregado y su monto.

a) Objetivos:

- ✓ Determinar la viabilidad financiera de la firma o proyecto – capacidad de generación de valor agregado.
- ✓ Analizar la liquidez.
- ✓ Analizar los efectos de la financiación en la rentabilidad y liquidez del proyecto o entidad.

Los resultados obtenidos de la aplicación del proceso financiero pueden ser medidos y analizados con la ayuda de los índices financieros.

2.5.6. ÍNDICES FINANCIEROS

Es una relación de cifras obtenidas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea, acerca del comportamiento de la empresa. Se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuyo resultado al ser comparado con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según sea el caso.

Las razones o índices financieros son los siguientes:

2.5.6.1. Índices de Liquidez:

a) Capital de Trabajo: El activo debe ser mayor que el pasivo.

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activos Circulantes} - \text{Pasivos Circulantes}$$

- b) **Razón Circulante:** Es la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo.

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

- c) **Razón Ácida o Prueba Ácida:** Mide la capacidad de pago de la empresa.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activos Circulantes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

2.5.6.2. Razones de Actividad:

- a) **Rotación de Inventarios:** Es la liquidez que produce el inventario y el tiempo que permanece en la empresa.

$$\text{Rotación Inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}$$

- b) **Periodo Promedio de Cobro:** Es el tiempo que se demora la empresa en recuperar sus cuentas por cobrar.

$$\text{Período Promedio de Cobro} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas a Crédito}/360}$$

2.5.6.3. Razones de Deuda:

- a) **Razón de deuda:** Es el porcentaje de los activos de la empresa que están comprometidos con los acreedores de deuda.

$$\text{Razón de deuda} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$$

2.5.6.4. Razones de Rentabilidad:

- a) **Margen de Utilidad Neta:** Es el porcentaje de rentabilidad que obtiene la empresa de sus ventas.

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta Después de Impuestos}}{\text{Ventas}}$$

2.6. EL PRESUPUESTO

2.6.1. Definición

<http://www.slideshare.net/uvmvirtual/presupuesto-4393976>

“Estimación formal de los ingresos y egresos que habrán de producirse durante un periodo dado, frecuentemente un año, tanto para una empresa o negocio particular como para el gobierno (llamado: presupuesto fiscal, presupuesto público o presupuesto nacional).”

El presupuesto constituye una herramienta o plan de acción que anualmente se realiza determinando y priorizando el uso de recursos, en función de los objetivos y metas establecidas, expresada en términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.

2.6.2. Importancia

Los presupuestos son útiles en la mayoría de las organizaciones e instituciones como: Utilitaristas (compañías de negocios) No-utilitaristas (instituciones gubernamentales y no gubernamentales), Grandes (multinacionales, conglomerados) y pequeñas empresas, permitiendo:

- ✓ Ayudar a minimizar el riesgo en las operaciones de la entidad.
- ✓ Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.

- ✓ Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- ✓ Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- ✓ Las asignaciones del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas y proyectos en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- ✓ Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las empresas, y a dedicarse a planear de modo que pueda asignarse la importancia necesaria a los varios componentes y alternativas.
- ✓ Sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro.
- ✓ Los vacíos, duplicaciones o sobre-posiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

2.6.3. Clasificación de los Presupuestos

a) Según la flexibilidad

- ✓ Rígidos, estáticos, fijos o asignados
- ✓ Flexibles o variables

b) Según el período que cubran

- ✓ A corto plazo
- ✓ A largo plazo

c) Según el campo de aplicabilidad en la empresa

- ✓ De operación o económicos
- ✓ Financieros (tesorería y capital)

d) Según el sector en el cual se utilicen

- ✓ Público
- ✓ Privado
- ✓ Tercer sector

2.6.4. Objetivos del Presupuesto

- ✓ Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.
- ✓ Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.
- ✓ Coordinar las diferentes actividades con los recursos para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.

2.6.5. Generalidades del Presupuesto en los Municipios

Según la Ley de Presupuestos del Sector Público (2006):

- ✓ “Cuando se inicia el periodo del Alcalde, las etapas de programación, elaboración y aprobación se realizan hasta el 10 de febrero de ese año.
- ✓ En los otros años, la programación se realizará hasta el 30 de septiembre, la formulación del proyecto definitivo hasta el 31 de octubre y la aprobación por parte del Concejo Municipal hasta el 10 de diciembre.

En el año que entre en vigencia el presupuesto se deben cumplir cuatro etapas que son:

- ✓ La etapa de ejecución presupuestaria que inicia el 1 de enero y termina el 31 de diciembre.
- ✓ Durante todo el año de la ejecución presupuestaria tiene que cumplirse la etapa de evaluación del presupuesto.
- ✓ Al término del año de la ejecución presupuestaria que es el 31 de diciembre tiene que realizarse la etapa de la clausura del presupuesto.

Concluida la vigencia del presupuesto debe cumplirse la última etapa:

- ✓ Del 1 de enero al 31 de marzo se procederá a la etapa de liquidación del presupuesto, que estuvo vigente el año inmediatamente anterior (LOAFYC Art. 97); y en los Municipios hasta el 31 de diciembre de cada año (LORM Art. 548).”

2.6.6. Presupuesto de Operación:

Está dirigido hacia las empresas del sector privado. Este presupuesto integra y coordina en términos financieros las actividades y recursos que se generan en el período de operación ya sea de una entidad por completo o de proyectos específicos. Para lo cual se consideran todas las acciones que generan ingresos, costos operativos y gastos administrativos propios del proyecto u organismo.

La elaboración de un presupuesto puede ayudar a solucionar anticipadamente las dificultades que se pueden presentar en un futuro cercano.

2.6.6.1. Ingresos

Es la proyección de todos los ingresos (especialmente ventas) y recursos con los que espera contar la empresa en un período futuro determinado, con base en estimaciones y cálculos matemáticos, mismos que servirán para la consecución de los objetivos institucionales.

2.6.6.2. Egresos

Constituyen todos los gastos que son necesarios para la misma generación de ingresos, su idónea asignación hace que la empresa no incurra en pérdidas.

2.7. LA CONTABILIDAD

2.7.1. Concepto

<http://www.promonegocios.net/contabilidad/concepto-contabilidad.html> “La Ciencia y/o técnica que enseña a clasificar y registrar todas las transacciones financieras de un negocio o empresa para proporcionar informes que sirven de base para la toma de decisiones sobre la actividad”

Es el registro ordenado de todas las actividades que realiza una organización en un período determinado, con el fin de reflejar su realidad financiera en los Estados Financieros, tomando en cuenta las normas de elaboración y presentación.

2.7.2. Importancia

Sin duda la contabilidad ofrece muchas ventajas en función de la naturaleza de cada empresa, pero en términos generales se resume en las siguientes:

- Permite informarnos de lo que debemos y lo que nos deben.

- Permite controlar los gastos y las inversiones.
- Ayuda a diferenciar los gastos de los propietarios con los de su negocio.
- Le informa cuánto cuesta producir un artículo y en cuanto lo puede vender.
- Permite conocer oportunamente cuánto estamos ganando o perdiendo.
- Con una contabilidad organizada es más fácil conseguir préstamos y asesoría.
- Es orientadora, porque permite conocer en períodos de tiempo determinados en base a las necesidades de la empresa o sus directivos, la situación financiera (BALANCE GENERAL) y situación económica (ESTADO DE RESULTADOS) del negocio.
- La información que proporciona la contabilidad es de gran utilidad a la hora de tomar decisiones.
- Ayuda a tener al día la información tributaria para cumplir responsablemente con la Administración Tributaria.
- Con una contabilidad bien organizada se puede optimizar recursos y minimizar esfuerzos.

2.7.3. Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA)

a) Ente Contable: Lo constituye la empresa u organización como entidad que desarrolla la actividad económica. El campo de acción de la contabilidad es la vida económica de la organización.

Los propietarios o accionistas son considerados como terceros, en tal virtud el patrimonio personal del propietario y el patrimonio de la entidad son dos asuntos totalmente diferentes.

b) Equidad: La información que resulta de la contabilidad debe basarse en el principio de equidad, de modo que el registro de los hechos económicos y su

información se basen en la igualdad para todas las áreas de la empresa sin preferencia para ninguna en particular, para no alterar la confiabilidad de los resultados.

c) Medición de Recursos: La contabilidad y la información financiera se fundamentan en los bienes materiales e inmateriales que poseen valor económico y por tal motivo son susceptibles de ser evaluados en términos monetarios. Por tanto se ocupa en forma especial de la medición de los recursos, las obligaciones económicas y los cambios que se generen en ellos.

d) Período de Tiempo: La contabilidad provee información acerca de las actividades económicas de una empresa por períodos específicos. Normalmente los períodos de tiempo de un ejercicio y otro son iguales, con la finalidad de poder establecer comparaciones y realizar el análisis que permita una adecuada toma de decisiones. La elaboración y presentación de los estados financieros se puede realizar en base a períodos de tiempo mensuales, trimestrales, semestrales, anuales o según las necesidades de la organización.

e) Esencia sobre la Forma: La contabilidad y la información financiera se basan en la realidad económica de las transacciones. Por lo general la sustancia económica está de acuerdo con la norma legal, no obstante, en ocasiones la esencia y la forma pueden diferir y los profesionales contables hacen énfasis en la esencia más no en la forma, con la finalidad de que la información proporcionada refleje de mejor manera la actividad económica expuesta.

f) Continuidad del Ente Contable: Básicamente es la continuidad de las operaciones de la empresa u organización, en cuyo caso se aplicarán técnicas contables que ayudarán a su buena marcha, en atención a las circunstancias que se le presenten. Por el contrario, si la empresa está en proceso de liquidación no se puede hablar de continuidad del ente contable o empresa en marcha.

g) Medición en Términos Monetarios: La contabilidad cuantifica en términos monetarios los recursos y las obligaciones, es decir: los Activos, Pasivos y el Patrimonio de la entidad, y los cambios que se producen en ellos. La unidad monetaria de medida en la República del Ecuador, es el dólar.

h) Estimaciones: Debido a que la contabilidad involucra asignaciones o distribuciones de ciertas partidas, entre períodos de tiempo relativamente cortos de actividades completas y conjuntas, es necesario utilizar estimaciones o aproximaciones. La continuidad, complejidad, incertidumbre o naturaleza común de los resultados inherentes a la actividad económica imposibilitan, en algunos casos, el poder cuantificar ciertos rubros en tales circunstancias se crea la necesidad de realizar estimaciones.

i) Acumulación: La determinación de los ingresos periódicos de la posición financiera depende de la medición de recursos y obligaciones económicas y sus cambios a medida que éstos ocurren, en lugar de simplemente limitarse al registro de ingresos y pagos en efectivo, es imprescindible el registro de estos cambios.

j) Juicio y criterio: Las estimaciones necesariamente usadas en la contabilidad involucran una importante participación del juicio o criterio del profesional encargado de la contabilidad de la empresa. Es válido tener en cuenta que no únicamente en éste caso se aplica el buen juicio del contador, sino en varias circunstancias especiales según la naturaleza de la empresa, que no se podrían generalizar y que se presentan en la vida práctica.

k) Uniformidad: Los principios de contabilidad deben ser aplicados uniformemente de un período a otro. Cuando por circunstancias especiales se presentan cambios en los principios técnicos y en sus métodos de aplicación deberá dejarse constancia expresa de tal situación a la vez que informar sobre los efectos que causen en la información contable. La uniformidad es la base para la presentación de los estados financieros.

l) Clasificación y Contabilización: Las fuentes de los registros contables de las obligaciones y de los resultados, son hechos económicos cuantificables que deben ser clasificados según las necesidades propias de una empresa y contabilizados en forma ordenada, esto facilita la verificación y comprobación de la información presentada.

m) Significatividad: Con el fin de realizar la correcta aplicación de los principios generales y normas contables particulares debe necesariamente actuarse con sentido práctico. Frecuentemente se presentan situaciones que no encajan dentro de aquellos y que, sin embargo, no presentan mayor problema porque el efecto que producen no distorsiona la esencia de los resultados. No existe una norma que contenga lo que es significativo y los conceptos que no lo son, por tanto, debe aplicarse el mejor criterio para resolver cada caso, de acuerdo con las circunstancias, teniendo en cuenta factores tales como el efecto en los activos o pasivos, en el patrimonio o en los resultados de la empresa.

n) Valor Histórico Original: El valor o costo histórico establece que las transacciones que se contabilizan en los libros deben ser registradas a su valor de origen (adquisición), es decir, a su valor histórico más no al valor que establezca el mercado actual.

2.7.4. Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC)

Son reglas generales de obligatorio cumplimiento para la elaboración y presentación de los estados financieros por parte de los contribuyentes obligados a llevar contabilidad, ajustadas al contexto de nuestro país.

La Federación Nacional de Contadores del Ecuador, como miembro del Consejo de la Federación Internacional de Contabilidad IFAC, adoptó las Normas Internacionales de Contabilidad NIC del número 1 al número 15, como base para la emisión de las Normas Ecuatorianas de Contabilidad NEC, relacionadas con la

preparación y presentación de estados financieros de los contribuyentes obligados a llevar contabilidad.

Las NEC han sido adaptadas de las NIC por el Comité de Pronunciamiento del Instituto de Investigaciones Contables del Ecuador, con la participación del Servicio de Rentas Internas.

Estas Normas fueron ratificadas por tales organismos de control: Superintendencia de Bancos y Seguros, Superintendencia de Compañías y Servicio de Rentas Internas, mediante Resoluciones individuales emitidas en agosto 12, 25 y 27 de 1999, en su orden respectivamente, publicadas en el R.O. 270 del 6 de septiembre de 1999.

2.7.5. Normas Internacionales de Información Financiera NIIF

Son reglas generales de obligatorio cumplimiento para la elaboración y presentación de los estados financieros, por parte de los contribuyentes obligados a llevar contabilidad, con aceptación a nivel internacional.

Mediante Resolución de Superintendencia de Compañías No. 06.Q.ICI.004 del 21 de agosto del 2006, publicada en el RO NO. 348 del 4 de septiembre 2006, se resolvió “Adoptar las Normas Internacionales de Información Financiera, NIIF”, y que sean de aplicación obligatoria por parte de las entidades sujetas al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías, para el registro, preparación y presentación de estados financieros, a partir del 1 de enero del 2009, fecha a partir de la cual quedarán derogadas las Normas Ecuatorianas de Contabilidad.

En el sector público no existe obligatoriedad para la aplicación de NIIFs, no así aquellas empresas reguladas por la Superintendencia de Compañías.

2.7.6. Los Sistemas de Control de Mercaderías

Se conocen dos métodos para el control del inventario de mercaderías: Sistema de Inventario Periódico y Sistema de Inventario Permanente.

2.7.6.1. Sistema de Inventario Periódico

Con este sistema la cuenta contable Inventario de Mercaderías sólo aparece al inicio en el Estado de Situación Inicial y al final del ejercicio económico en el momento de cierre de libros para determinar su saldo final que constará en el Balance General. Durante todo el proceso contable se maneja a través de cuentas principales y cuentas auxiliares para el registro de las compras y de las ventas.

Cuando se realice una adquisición de mercaderías se utilizará la cuenta contable Compras que conforma el grupo de los Activos, además dependiendo de la forma de operar de cada empresa puede utilizar cuentas como: Transporte en Compras, Descuento en Compras y Devolución en Compras que también permitirán determinar las Compras Netas.

De igual forma se utilizará las cuentas: Ventas, Transporte en Ventas, Descuento en Ventas y Devolución en Ventas; ésta cuentas se las puede ubicar en el grupo de los Ingresos.

Una característica muy importante de este sistema es que se debe determinar el Costo de Ventas a través un procedimiento específico, por lo general en la elaboración del Estado de Resultados, pues es en el estado financiero que se determina la ganancia en ventas para lo cual intervienen cuentas contables como Ventas Netas y Costo de Ventas.

Entonces para obtener el Costo de Ventas, al saldo del inventario inicial de mercaderías sumamos las compras netas y obtenemos el Disponible para vender, a

este resultado se resta el valor del inventario final y se obtendrá el Costo de Ventas.

Una desventaja constituye el hecho de esperar a finalizar el período contable para conocer a ciencia cierta el valor del inventario final de las mercaderías, a través del conteo y recuento en la toma física.

VENTAS BRUTAS	xxxx	
(-) Devoluciones en Ventas	xxxx	
(-) Descuentos en Ventas	<u>xxxx</u>	
= VENTAS NETAS		xxxx
(-) COSTO DE VENTAS		xxxx
Inventario Inicial de Mercaderías		xxxx
Compras	xxxx	
(+) Transporte	xxxx	
(-) Devoluciones	xxxx	
(-) Descuentos	<u>xxxx</u>	
(+) COMPRAS NETAS		<u>xxxx</u>
= DISPONIBLE PARA LA VENTA		xxxx
(-) Inventario Final Mercaderías		<u>xxxx</u>
= COSTO DE VENTAS		xxxx
= UTILIDAD EN VENTAS		xxxx

Al cierre del ejercicio económico es necesario cerrar las cuentas que intervienen temporalmente durante el proceso contable hasta determinar los resultados del período.

2.7.6.2. Sistema de Inventario Permanente

En este sistema tanto para la adquisición como para la venta de la mercadería se emplea la cuenta contable Inventario de Mercaderías y los niveles auxiliares requeridos. Con la peculiaridad de que cuando se realiza una venta se

deben realizar dos asientos contables, el primero registrando la venta en forma normal y el segundo registrando el costo de ventas que corresponde a la venta.

Una de las principales características de este método es la utilización de Tarjetas Kárdex por cada producto en existencias, mismas que sirven para registrar y tener actualizada la información referente a las entradas y las salidas en cantidad y en costo de todos y cada uno de los productos que conforman el inventario, lo cual hace posible conocer el Costo de Ventas en cada transacción realizada.

Podría considerarse una desventaja el costo que implica adoptar este sistema, sin embargo no supera los beneficios que otorga al control interno que desarrolla la entidad.

2.7.6.3. Ajustes y Reclasificaciones Contables

Los ajustes y las reclasificaciones no son otra cosa que la depuración correcta de las cuentas contables que por diferentes circunstancias no presentan la situación financiera real de una empresa.

Las principales causas y efectos de los saldos incorrectos, según ZAPATA, Pedro, (2008) Pág. 50 y 51:

- ✓ **“Omisión:** por falta de registro de operaciones efectuadas, que el sistema contable no las ha conocido. Esto provoca que las cuentas presenten saldos incompletos.
- ✓ **Errores:** por selección equivocada de cuentas y aplicación de valores incorrectos. Estas acciones inapropiadas provocarán que ciertas cuentas presenten valores que no les corresponden, por lo que algunas cuentas subvalorarán sus saldos, pero también podrán presentar sobrevaloraciones por valores aplicados incorrectamente.
- ✓ **Desactualizaciones:** por uso sistemático de bienes o servicios, por realización de rentas que fueron precobradas o que no pudieron ser liquidadas en el

período; por gastos que se pagaron por anticipado o que aún no se han pagado. Además, por previsión objetiva se situaciones futuras, como es el caso de posibles incobrables. En cualquier caso, los saldos estarán desactualizados en el momento de preparar el Balance de Comprobación.

- ✓ **Uso Indevido:** por abusos o excesos de confianza de parte de los custodios de dinero, bienes, etc., se suelen presentar desfases (faltantes entre los saldos contables y la presencia física de recursos.”

Además de los citados anteriormente una de las principales razones para realizar ajustes, es la depreciación de los Activos Fijos que por el uso o el simple avance del tiempo es necesario registrar, con la finalidad de no afectar a la razonabilidad de los estados financieros y presentar la situación real de la empresa.

2.7.7. Codificación de Cuentas

La codificación de cuentas no es otra cosa que asignar un código numérico o alfanumérico a cada cuenta contable, para facilitar la identificación y el registro en el proceso contable, por ejemplo:

Numérico

1 Activos

2 Pasivos

Alfanumérico

A1 Activos

P1 Pasivos

Es recomendable crear dentro de ciertas cuentas principales el uso de cuentas auxiliares, con el propósito de tener una información más clara y precisa, por ejemplo la cuenta Bancos es la cuenta general y los auxiliares constituyen: Banco Pichincha, Banco del Pacífico, etc.

2.7.8. Plan General de Cuentas

<http://definicion.de/plan-de-cuentas/> “Es un listado que presenta las cuentas necesarias para registrar los hechos contables. Se trata de una ordenación sistemática de todas las cuentas que forman parte de un sistema contable.”

Toda empresa para iniciar su contabilidad debe estructurar un listado o catálogo de cuentas, con la finalidad de facilitar el manejo de las cuentas mediante códigos de identificación; especialmente en la actualidad que se utiliza en el sistema computarizado para poder ingresar datos.

El plan de cuentas no es estándar para todas las empresas, se debe elaborar según el tamaño y las necesidades propias de cada una. En el caso de las instituciones bancarias, existe uniformidad en el plan de cuentas, ya que éste es elaborado por la Superintendencia de Bancos; de igual forma para las instituciones públicas lo elabora la Contraloría General del Estado.

2.7.9. Proceso Contable:

Es la secuencia ordenada de los pasos a seguir para el tratamiento de la información contable financiera.

2.7.9.1. Jornalización

Es la acción que consiste en trasladar las actividades o transacciones que realiza la empresa u organización al diario general.

La jornalización se basa en dos pasos básicos:

- Se registra la transacción en forma de asiento contable en el diario general.
- Se aplica el principio de partida doble, esto significa: las cuentas que reciben son deudoras y por tanto van al débito y las cuentas que entregan son

acreedoras y van al crédito, es decir, algo ingresa y algo sale de la organización por el mismo valor.

2.7.9.2. Mayorización

Es un instrumento que le es de gran utilidad al contador, en el cual registra todas las operaciones que constan en el diario general, en forma ordenada estableciendo un control de cada cuenta que presenta su saldo en un momento determinado, según las necesidades de información.

Se puede abrir formas de mayor general tanto para las cuentas principales como para las cuentas auxiliares, para así tener un efectivo control interno financiero.

Existen varios diseños de mayor general, la empresa u organización utilizará el que más se ajuste a su tratamiento contable.

A continuación se presenta dos modelos de mayorización más utilizados:

a) En cuenta "T":

Nombre de la Cuenta Contable Subcuenta Contable

Debe	Haber

b) En Folio:

MODELO DE MAYOR GENERAL

CUADRO N° 24

Nombre de la Cuenta o Subcuenta Contable:

FECHA	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	DÉBITO	CRÉDITO	SALDO

2.7.9.3. Balance de Comprobación

Es un documento contable en donde se listan y verifican la exactitud aritmética de las sumas y saldos de las cuentas contables del diario general y de la mayorización. Comprobando que se cumpla el principio de partida doble.

MODELO DE BALANCE DE COMPROBACIÓN

CUADRO N° 25

Nombre de la Empresa o Institución

Balance de Comprobación

Fecha o Periodo Contable

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	SUMAS		SALDOS	
		DÉBITO	CRÉDITO	DEUDOR	ACREEDOR

2.7.9.4. Estados Financieros

Son informes que se elaboran al finalizar un período contable, con el propósito de conocer la real situación financiera de la empresa.

Debido a su gran importancia, la información que proporcionan los estados financieros deben ser comprensibles y confiables, o sea que, refleje con veracidad dicha información que servirá para las personas encargadas de la toma de decisiones.

2.7.9.4.1. Clases de Estados Financieros

Para cumplir conforme dispone nuestra legislación ecuatoriana, se debe elaborar y presentar al Servicio de Rentas Internas y a la Superintendencia de Compañías cada año los estados financieros básicos, como son: Estado de Resultados y Balance General o también llamado Estado de Situación Financiera. Adicionalmente se elabora para conocimiento de los directivos o dueños de las empresas: Estado de Flujos del Efectivo y Estado de Superávit.

a) Estado de Resultados: Es el estado financiero a través del cual se determina la utilidad o pérdida de un ejercicio económico, como resultado de los ingresos y los gastos realizados por un organismo.

b) Balance General o Estado De Situación Financiera: Es el que demuestra la realidad económica de una empresa al inicio o al final de un ejercicio económico.

c) Estado de Flujos De Efectivo: Indica el comportamiento del dinero en efectivo con la finalidad de no ocasionar desfases económicos o iliquidez.

d) Estado De Superávit: Expone las variaciones de las utilidades retenidas de años anteriores, la utilidad o pérdida estimada del año en curso, ésta información se presenta a los socios o accionistas de una empresa.

2.7.10. Control Interno Contable

Es un plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener una información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa.

El control tiene su importancia para toda empresa pública, privada y mixta, ya sean comerciales, industriales o financieras, deben contar con instrumentos de control de administración, tales como un buen sistema de contabilidad con catálogo de cuentas práctico y eficiente, además con un sistema de control interno para confiar en los conceptos cifras, información y reportes de los estados financieros.

2.7.10.1. Objetivos del Control Interno Contable

Para la consecución de los objetivos depende del grado de seguridad que proporcione el sistema de control interno de la entidad. Y para esto se debe tomar en cuenta los siguientes objetivos de control interno:

- ✓ Prevenir fraudes
- ✓ Descubrir robos y malversaciones
- ✓ Obtener información administrativa, contable y financiera oportuna confiable
- ✓ Localizar errores administrativos, contables y financieros
- ✓ Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la empresa
- ✓ Promover la eficiencia del personal
- ✓ Detectar desperdicios innecesarios tanto de material, tiempo, etc.

- ✓ Mediante su evaluación, graduar la extensión del análisis, comprobación y estimación de las cuentas sujetas a auditoría.
- ✓ Seguridad de la información financiera
- ✓ Efectividad y eficiencia de las operaciones
- ✓ Cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.

2.7.10.2. Limitaciones del Control Interno Contable

Todo control proporciona una seguridad razonable de que lleguen a alcanzarse los objetivos debido a ciertas limitaciones como las siguientes:

- ✓ La administración manifiesta que el control es eficaz en relación a su costo.
- ✓ El hecho de que la mayoría de los controles están dirigidos a operaciones comunes y no a operaciones poco usuales.
- ✓ Existe el error humano potencial debido a descuido, distracción, error de juicio o comprensión equivocada de instrucciones.
- ✓ La posibilidad de burlar controles tanto por parte de los empleados de la misma entidad como por agentes externos.
- ✓ La posibilidad de que las personas responsables de ejercer control puedan abusar de dicha responsabilidad.
- ✓ Los procedimientos pueden ser inadecuados debido a cambios que puedan darse en su ejecución.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

3.1. INTRODUCCIÓN DE LA PROPUESTA

El Patronato Municipal de Amparo Social de San Miguel de Urququí, es una institución que se dedica a brindar servicios sociales y asistenciales de calidad a la población urcuquireña, pero según los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado se pudo identificar varias debilidades tales como: Retraso en la elaboración de los estados financieros mensuales afectando a la acertada y oportuna toma de decisiones, la Institución no cuenta con un reglamento interno que permita regular las relaciones laborales. La ausencia de políticas en materia administrativa y financiero-contables 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 y financiero-contables adaptados a la realidad del Patronato Municipal y a disposición del mismo, contribuirá al manejo eficiente, efectivo y eficaz de los recursos institucionales. Además ayudará a identificar y corregir falencias dentro de los procesos; paralelamente mejorará la calidad de los servicios e incrementará la satisfacción de los clientes. Este manual constituirá un referente para el correcto proceder de las actividades diarias puesto que está orientado a optimizar los recursos que generarán mayores beneficios.

Con una buena administración es posible el aprovechamiento de oportunidades 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 contable-financiera, los Directivos dispondrán de los argumentos necesarios que sustenten las decisiones adoptadas que vayan en beneficio de la Institución y de la población urcuquireña.

3.2. PROPÓSITOS

- 3.2.1.** El Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros contribuirá al manejo eficiente y eficaz de los recursos del Patronato Municipal de Amparo Social del Cantón San Miguel de Urcuquí.
- 3.2.2.** El Manual constituirá una guía escrita que servirá a los integrantes del Patronato Municipal, con procedimientos administrativos y financieros adaptados a la realidad de la Institución.
- 3.2.3.** El Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros contribuirá al cumplimiento del gran objetivo institucional de servir con calidad, para lograr la satisfacción de la población urcuquireña.
- 3.2.4.** El Manual proveerá de información necesaria para un adecuado desenvolvimiento de las funciones asignadas al personal del Patronato Municipal.

3.3. ESTRUCTURA

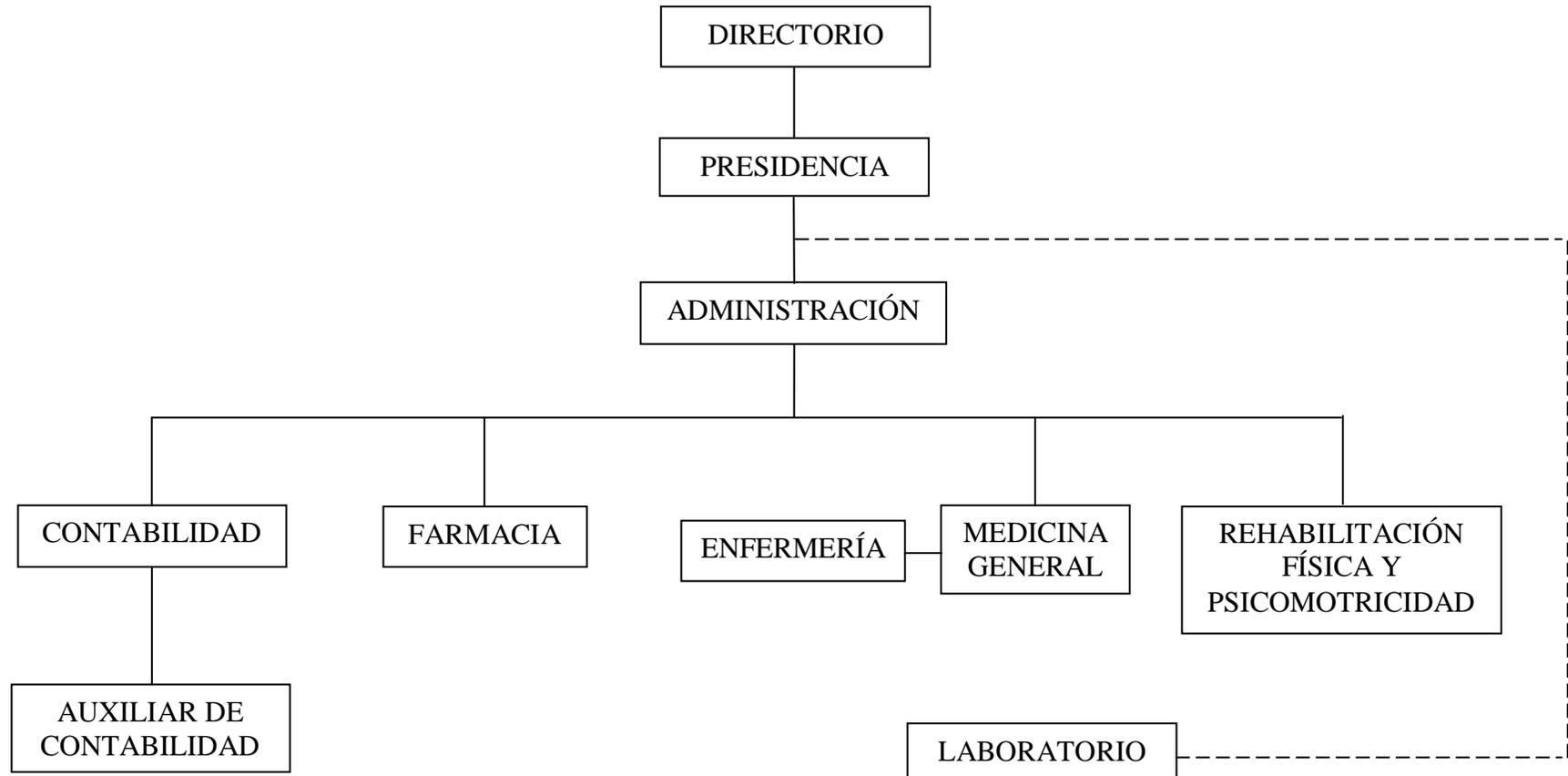
3.3.1. Organigrama Vertical Propuesto

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 Municipal:

PATRONATO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE URCUQUÍ

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO

GRÁFICO N° 18



3.4. NIVELES JERÁRQUICOS

En base al organigrama estructural del Patronato Municipal de San Miguel de Urququí se establece los siguientes niveles jerárquicos:

3.4.1. NIVEL DIRECTIVO: Está representado por:

- ✓ Directorio
- ✓ Presidencia

3.4.2. NIVEL EJECUTIVO: Está representado por:

- ✓ Administración

3.4.3. NIVEL OPERATIVO: Está conformado por:

- ✓ Contabilidad
- ✓ Auxiliar de Contabilidad
- ✓ Farmacia
- ✓ Medicina General
- ✓ Enfermería
- ✓ Rehabilitación Física y Psicomotricidad

3.4.4. NIVEL DE APOYO EXTERNO: Está representado por:

- ✓ Laboratorio

3.5. PROPUESTA ADMINISTRATIVA

Toda organización independientemente de su campo de acción necesita de lineamientos, que conduzcan las tareas diarias por el sendero correcto hacia la consecución satisfactoria de los objetivos, por ésta razón es indispensable establecer políticas administrativas para un buen funcionamiento del Patronato Municipal.

3.5.1. MISIÓN

“El Patronato Municipal de Amparo Social del Cantón San Miguel de Urququí, es una institución sin fines de lucro creada mediante Ordenanza Municipal, dedicada a brindar servicios sociales y asistenciales de calidad a la población urcuquireña, 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”.

3.5.2. VISIÓN

“Constituirse en un ente auto sostenible en un período de cinco años, que convoque, promueva e intervenga en acciones que conduzcan a minimizar los efectos del deterioro de la salud, la educación y la calidad de vida de los sectores más vulnerables del cantón, así como disponer de una infraestructura adecuada para brindar más y mejores servicios a la ciudadanía urcuquireña.”

3.5.3. VALORES CORPORATIVOS

Justicia

Existe igualdad en la atención a todas las personas que acuden al Centro Médico Integrado, en donde predomina un trato cordial y respetuoso. Propendiendo a mejorar la calidad de los servicios que entrega el Patronato Municipal.

Libertad

Dentro de la institución existe la libertad de opinar y sugerir para contribuir al desarrollo de la misma, puesto que la libertad incentiva a crear un ambiente de confianza, el aporte de quienes conforman el Patronato Municipal, con ideas y proyectos hace que la institución se consolide y a la postre logre un crecimiento.

Cooperación

De la misma manera que el Patronato Municipal recibe la cooperación de otras instituciones que contribuyen al logro de su gran objetivo social, está dispuesto a colaborar dentro de sus posibilidades y competencias con quienes acudan a este organismo.

Respeto a los demás

El respeto a los demás es un valor básico que induce a la cordialidad y armonía de las relaciones interpersonales y entre las áreas dentro del ámbito laboral del Patronato Municipal, lo que permite valorar la solidaridad, el reconocimiento al talento de jefes, colaboradores y compañeros de trabajo que coadyuvan a la productividad, al logro de objetivos y al éxito grupal y personal.

Honestidad

El valor de la honestidad está directamente relacionado con la rectitud, honorabilidad, decoro, respeto y modestia que manifiestan los integrantes del Patronato Municipal de Urcuquí. Proceder con honradez e integridad en las actividades diarias, buscando ser ejemplo para los demás y corresponder a la confianza que la institución ha depositado en el personal. Respetar, cuidar y hacer un uso adecuado y racional de todos los valores y recursos técnicos, materiales, económicos e informativos que se han encomendado para la realización de las respectivas tareas.

3.5.4. POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

Con respecto al personal que labora en el Patronato Municipal:

3.5.4.1. Coordinar y dirigir reuniones con todo el personal del Patronato Municipal por lo menos una vez al mes, para socializar las necesidades e inquietudes, y sugerencias con respecto a cada puesto de trabajo.

3.5.4.2. Establecer claramente las funciones que competen a cada puesto de trabajo para delimitar su alcance.

3.5.4.3. Entregar en forma escrita las funciones y responsabilidades a cada empleado del Patronato Municipal.

Con respecto a la Atención al Cliente:

3.5.4.4. Dar atención prioritaria en caso emergencias médicas, a pesar de que el paciente no disponga de un turno.

3.5.4.5. Ofrecer atención ágil y oportuna en todos los servicios que entrega el Patronato Municipal

3.5.4.6. Aceptar como única forma de pago dinero en efectivo en las ventas y prestación de servicios, no se recibirán cheques, tarjetas de crédito ni billetes de mayor denominación a veinte dólares americanos.

Con respecto a los Inventarios:

3.5.4.7. Realizar tomas físicas del inventario de mercaderías por lo menos dos veces al año.

3.5.4.8. Verificar la existencia, el estado, la ubicación y codificar los activos fijos, por lo menos una vez al año.

3.5.4.9. Verificar periódicamente que los inventarios en el sistema concuerden con los físicos tanto en cantidad como en precio.

3.5.5. REGLAMENTO INTERNO PARA EL PATRONATO MUNICIPAL DE AMPARO SOCIAL DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE URCUQUÍ.

EL DIRECTORIO DEL PATRONATO MUNICIPAL DE AMPARO SOCIAL DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE URCUQUÍ

CONSIDERANDO:

Que, el Patronato Municipal es autónomo económica y administrativamente.

Que, es necesario elaborar y acogerse a un Reglamento Interno que permita regular las relaciones laborales con la finalidad de mantener un buen ambiente de trabajo.

Que, es preciso cumplir con lo dispuesto en el Código del Trabajo vigente, especialmente en lo que respecta a los siguientes artículos: Art. 64, en concordancia con el Art. 42 numeral 12, Art. 44 literal a), Art. 45 literal e), Art. 172 numeral 2, Art. 152, Art. 153 y más disposiciones relacionadas.

En uso de las funciones que le faculta el Art. 7 literal l) de la Ordenanza Que Reglamenta la Creación y Funcionamiento del Patronato Municipal de Amparo Social del Cantón San Miguel de Urcuquí.

EXPIDE:

**EL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DEL PATRONATO
MUNICIPAL DE AMPARO SOCIAL DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE
URCUQUÍ**

CAPÍTULO I

OBJETO SOCIAL DEL PATRONATO

Art. 1 El objeto social del Patronato Municipal de Amparo Social del Cantón San Miguel de Urcuquí, es la prestación de servicios sociales y asistenciales, con énfasis en los programas sociales destinados a la atención de niños, jóvenes, nutrición infantil, mujeres, personas con discapacidad, adulto mayor.

NORMAS GENERALES

Art. 2 Para los fines del presente Reglamento, el Patronato Municipal de Amparo Social del Cantón San Miguel de Urcuquí se denominará "El Empleador", que estará representado por la Presidenta y, a quienes presten servicios lícitos y personales mediante contrato de trabajo se les denominará "Los Trabajadores".

Art. 3 El Patronato Municipal de Amparo Social del Cantón San Miguel de Urcuquí, tiene su domicilio en la Ciudad de Urcuquí, Cantón Urcuquí, Provincia de Imbabura.

Art. 4 El presente Reglamento norma las relaciones laborales entre el Patronato Municipal del Cantón San Miguel de Urcuquí y sus trabajadores.

Art. 5 Los superiores jerárquicos serán los encargados de emitir disposiciones directas a los trabajadores, por tanto deben respeto a las órdenes impartidas por el Empleador y los superiores jerárquicos. Los

trabajadores podrán sugerir al Empleador alternativas que permitan mejorar la eficiencia y calidad de los servicios que presta el Patronato Municipal.

Art. 6 El Empleador y los trabajadores deberán cumplir con las obligaciones derivadas del presente Reglamento y de los contratos individuales de trabajo. El desconocimiento no excusa a ninguna de las dos partes de su responsabilidad.

CAPÍTULO II

DEL INGRESO DEL PERSONAL

Art. 7 El empleador tiene facultad para contratar a nuevos trabajadores que vayan a prestar sus servicios en el Patronato Municipal; para lo cual se publicará la necesidad de personal con el correspondiente perfil profesional en el medio de comunicación local de mayor acogida, posteriormente se seleccionará de las carpetas recibidas la más idónea para el puesto de trabajo.

Art. 8 El contrato individual de trabajo entre el empleador y el trabajador se celebrará obligatoriamente por escrito y será registrado en la Inspectoría del Trabajo.

Art. 9 El Patronato Municipal y el trabajador celebrarán un contrato de trabajo a prueba por noventa días, en el transcurso de este tiempo cualquiera de las partes podrá dar por terminada la relación laboral en forma libre y voluntaria y con simple notificación escrita.

Si al término de los noventa días de prueba el empleador y el trabajador convienen en continuar con la relación laboral, el contrato se considerará prolongado por el tiempo que faltare para completar el año. Al cumplirse el primer año de relaciones laborales sí las partes acuerdan mantener

vigente la prestación de servicios, el contrato se considerará de plazo indefinido.

El empleador tomando en cuenta las necesidades institucionales, podrá suscribir con el trabajador contratos de trabajo a plazo fijo hasta por un tiempo máximo de un año. Este tipo de contrato podrá ser renovado únicamente por una sola vez. Transcurrido este tiempo máximo, incluido el de la renovación, es decir total de dos años, si el trabajador continúa prestando los servicios se considerará contrato de trabajo indefinido.

- Art. 10 Todo contrato de trabajo deberá tener adjunto los siguientes documentos:
- a) Copia de la cédula de ciudadanía, certificado de votación vigente, carné de afiliación al IESS si es afiliado, certificado de no tener impedimento de trabajar en el sector público.
 - b) Caución en el caso de los puestos de trabajo que sea necesario y declaración juramentada de bienes.
 - c) Certificados y demás documentos que acrediten la profesión y el nivel de estudios.
 - d) La hoja de vida actualizada.
 - e) Los demás que sea necesario ya sea por autoridad competente o por la naturaleza del puesto de trabajo.

Art. 11 El trabajador contratado iniciará sus labores a partir de la fecha de suscripción y legalización con firmas, del contrato de trabajo.

Art. 12 En consideración a las características de la entidad y las necesidades del servicio, el empleador previo consentimiento de los trabajadores solicitará que laboren en cualquiera de las secciones o proyectos del Patronato Municipal, siempre y cuando esto no implique cambio en la naturaleza de sus funciones, ni disminución en su remuneración y jerarquía.

CAPÍTULO III

DE LA JORNADA DE TRABAJO

Art. 13 La jornada de trabajo será de cuarenta horas semanales, de lunes a viernes y de ocho horas diarias, o de acuerdo a lo convenido en los contratos individuales de trabajo.

Art. 14 Los trabajadores que en razón de sus funciones y las necesidades institucionales deban laborar en turnos, horarios especiales, en horas extraordinarias o suplementarias, serán notificados y autorizados previa la aceptación del trabajador, cuando sean casos eventuales, y de lo contrario constará claramente en el respectivo contrato de trabajo.

Art. 15 Cuando el trabajador reemplace a otro trabajador, deberá percibir la remuneración del reemplazado, si el caso amerita.

Art. 16 Todos los trabajadores del Patronato Municipal deben cumplir con exactitud y puntualidad los horarios de trabajo establecidos en el contrato de trabajo. El Empleador controlará y exigirá su estricto cumplimiento a través del responsable inmediato superior, en el horario de trabajo el trabajador deberá cumplir con sus funciones con eficiencia, efectividad y eficacia.

Art. 17 Los horarios así como los turnos de trabajo de ser el caso deberán exhibirse en lugares visibles para los trabajadores del Patronato Municipal; todo cambio se comunicará a los trabajadores del Patronato Municipal con anticipación de por lo menos veinticuatro horas.

Art. 18 No serán considerados trabajos suplementarios o extraordinarios los que tengan que efectuarse para compensar tiempos perdidos por culpa del trabajador.

Art. 19 Para efectos del pago de la remuneración al trabajador, el tiempo suplementario y/o extraordinario, será compensado en el mismo número de horas en la oportunidad que el trabajador lo solicite, mas no se cancelará en términos monetarios.

Art. 20 Los trabajadores deberán registrar la hora de entrada, salida y firmar el control de asistencia.

CAPÍTULO IV

DE LAS VACACIONES, LICENCIAS Y PERMISOS

Art. 21 Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso, más un día adicional por cada año de trabajo posteriores a los cuatro primeros años de servicio a la Institución. Los días adicionales no excederán de quince.

Art. 22 Por necesidad de servicios el empleador podrá negar al trabajador el goce de sus vacaciones de un año, para necesariamente acumular en el año siguiente. Dicha decisión deberá ser notificada por escrito al trabajador.

Art. 23 Si el trabajador hubiere terminado sus funciones sin haber gozado de vacaciones, percibirá en dinero la parte proporcional de conformidad con la Ley.

Art. 24 El calendario de vacaciones será elaborado por la Administración y aprobado por la Presidenta (e) del Patronato Municipal hasta el 15 de diciembre de cada año, de acuerdo a las necesidades y en coordinación con las diferentes áreas del Patronato.

Art. 25 Al personal caucionado se le concederá vacaciones, previa la presentación del informe respectivo sobre la custodia de fondos y

bienes, y la presentación del acta de entrega-recepción legalizada con la persona que lo sustituirá, o a su vez con el jefe inmediato.

Art. 26 El personal femenino por causa de maternidad tendrá derecho de ausentarse del trabajo, dos semanas anteriores y diez semanas posteriores al parto.

Art. 27 La concesión de licencia y permisos se concederá previa la presentación de los justificativos pertinentes y la aprobación del Jefe inmediato superior, conforme al siguiente detalle:

- a) En caso de fallecimiento del cónyuge o conviviente en unión libre y de familiares del trabajador hasta el primer grado de consanguinidad, el trabajador afectado tendrá derecho a un permiso remunerado de tres días laborables y, en caso de fallecimiento de familiares a partir del segundo grado de consanguinidad y primero de afinidad tendrá derecho a un permiso remunerado de un día laborable.
- b) En caso de calamidad doméstica como enfermedad de sus familiares, robos, incendios, etc. Por el tiempo estrictamente necesario y previo la presentación de los justificativos pertinentes.
- c) Por enfermedad del trabajador durante el tiempo que prescriba el certificado médico otorgado por el IESS.
- d) Por maternidad se presentará el certificado médico otorgado por un facultativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS.
- e) Para estudios de los trabajadores que beneficien directa o indirectamente al Patronato, durante una hora diaria para asistir a clases y los días que duren los periodos de exámenes.

Art. 28 La solicitud de permisos por asuntos particulares será presentada con anticipación al tiempo solicitado. El permiso por horas autorizará el Jefe inmediato superior y, a partir de un día con la aprobación de la Presidenta o Presidente previo el visto bueno del Jefe inmediato del trabajador

solicitante. Los permisos por asuntos particulares no excederán de ocho días durante cada año.

Todo trabajador del Patronato que deba realizar actividades específicas fuera del Patronato deberá ser declarado en comisión de servicio cuando la comisión de servicios sea fuera de la ciudad el trabajador recibirá la cantidad de doce dólares por concepto de subsistencias y gastos de transporte y movilización; cuando su ausencia sea motivo de pernoctar en otra ciudad, se le reconocerá el pago de viáticos, es decir para gastos de alojamiento en base al respaldo de la factura correspondiente.

CAPÍTULO V

OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DEL EMPLEADOR

OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR

Art. 29 Son obligaciones del empleador:

- a) Pagar al trabajador puntualmente en forma mensual y a través de la cuenta bancaria respectiva la remuneración producto del contrato de trabajo. La remuneración individual será igual o superior a la establecida en el régimen de remuneraciones ecuatoriano a través de las tablas sectoriales, en ningún caso será inferior.
- b) Pagar la remuneración al trabajador que por causales de enfermedad no pueda concurrir a cumplir con su función, conforme a lo estipulado por el IESS.
- c) Atender los reclamos y quejas que presenten los trabajadores del Patronato y disponer el trámite correspondiente.
- d) Respetar la estabilidad del trabajador eficiente, responsable y disciplinado.

- e) Pagar al IESS con oportunidad las planillas de aportes personales y patronales.
- f) Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales conforme a las disposiciones del IESS.
- g) Proporcionar a los trabajadores los instrumentos y materiales necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
- h) Brindar tratos considerables a los trabajadores durante las relaciones laborales.
- i) Sujetarse al Reglamento Interno vigente.
- j) Las demás dispuestas en el Código del Trabajo vigente y demás Leyes conexas.

PROHIBICIONES AL EMPLEADOR

Art. 30 Son prohibiciones al empleador:

- a) Disponer actos administrativos en contra del trabajador, abusando de su posición jerárquica y fuera de las normas legales y reglamentarias.
- b) Ordenar a los trabajadores del Patronato Municipal ejecuten obras o actividades en beneficio de los directivos de la entidad o de particulares, en su lugar y horario de trabajo o fuera de ellos.
- c) Absolver al trabajador que haya ofendido de palabra o acción a sus compañeros, empleados y directivos.
- d) Imponer multas que no se encuentren previstas en el respectivo Reglamento Interno.
- e) Las demás dispuestas por el Código del Trabajo vigente y demás Leyes conexas.

CAPÍTULO VI

OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DEL TRABAJADOR

OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR

Art. 31 Son obligaciones del trabajador:

- a) El trabajador debe ser disciplinado en el trabajo y acatar las disposiciones emitidas por Ordenanza, reglamentos y normas vigentes en el Patronato y las dispuestas por sus superiores jerárquicos.
- b) Iniciar y culminar con puntualidad las labores y actividades diarias, acorde al horario establecido.
- c) Utilizar el uniforme o ropa de trabajo, herramientas y demás implementos durante el horario de trabajo.
- d) Respetar a sus compañeros trabajadores y directivos del Patronato Municipal.
- e) Crear la armonía y unidad en el Patronato y con la Comunidad.
- f) Sujetarse a las medidas de seguridad e higiene establecidas en las leyes y reglamentos pertinentes.
- g) Informar a su jefe inmediato de cualquier anomalía e irregularidad que se detecte o se produzca en el Patronato.
- h) Presentar los reclamos por escrito respetando el órgano regular de la entidad.
- i) Asistir obligatoriamente a las acciones de capacitación que fuere convocado.

- j) Evitar causar daño en los materiales, instrumentos y bienes de la entidad y, entregar al Patronato todos los enseres, útiles, documentos, valores y otros, que tuviere bajo su custodia al momento de separarse de sus funciones o al salir en goce de vacaciones, licencias o permisos.
- k) Realizar el trabajo asignado y atender a los clientes internos y externos que requieran de los servicios del Patronato, con respeto, eficiencia, eficacia y considerando las normas internas de la administración.
- l) Guardar la más estricta reserva de todas las informaciones o conocimientos que tuviere en su trabajo y que fueren considerados por el Patronato como confidenciales.
- m) Las demás obligaciones que consten en el Código del Trabajo vigente y más leyes conexas.

PROHIBICIONES AL TRABAJADOR

Art. 32 Son prohibiciones al trabajador:

- a) Revelar secretos técnicos y toda información confidencial del Patronato.
- b) Introducir bebidas alcohólicas o estupefacientes e ingerirlos durante la jornada de trabajo.
- c) Alterar por cualquier medio los controles o registros de asistencia para su beneficio o de terceros.
- d) Utilizar sin el permiso correspondiente vehículos, herramientas, muebles, enseres, materiales, entre otros, de propiedad del Patronato Municipal para su provecho personal o de terceros, dando un uso distinto al destinado.

- e) Portar sin la debida autorización armas de cualquier clase y participar en juegos de azar dentro de los lugares de trabajo y durante la jornada de trabajo.
- f) Realizar propaganda política partidista en el lugar y/o jornada de trabajo.
- g) Abandonar el lugar de trabajo sin la autorización debida.
- h) Efectuar labores no relacionadas con sus funciones específicas durante la jornada de trabajo.
- i) Adulterar, cambiar, falsificar o suplantar datos, valores y firmas en documentos que estuviere a su cargo.
- j) Efectuar actos contrarios con la moral y las buenas costumbres en el ejercicio de sus funciones.
- k) Realizar para beneficio personal o de terceros sorteos, colectas, juegos y cualquier clase de actividades durante la jornada de trabajo y sin la autorización debida.
- l) Abandonar vehículos, equipos, muebles y materiales en lugares que no presten la debida seguridad.
- m) Sustraerse o permitir que se sustraigan bienes del Patronato.
- n) Ingresar o permanecer en las dependencias de la entidad fuera de la jornada de trabajo sin la autorización debida.
- o) Solicitar, recibir o hacerse entregar dineros o propinas de los clientes internos y externos por cumplir con sus obligaciones del Patronato Municipal.
- p) Ofender de palabra u obra a sus compañeros trabajadores, directivos del Patronato y ciudadanía, dentro y fuera de la Institución.

- q) Encargar por su cuenta y riesgo a un compañero o persona extraña al Patronato, el trabajo que le ha sido asignado.
- r) Desobedecer las disposiciones de sus superiores jerárquicos con relación a sus funciones en el Patronato.
- s) Realizar declaraciones falsas relacionadas a la entidad, sus directivos y compañeros trabajadores.
- t) Las demás prohibiciones que consten en el Código del Trabajo y demás Leyes conexas.

CAPÍTULO VII

DEL RÉGIMEN DISCIPLINARIO

Art. 33 Los trabajadores del Patronato que incumplieren sus obligaciones, incurran en las prohibiciones o desobedecieren las disposiciones del presente reglamento, y más normas internas del Patronato, incurrirán en responsabilidad administrativa que será sancionada disciplinariamente por la autoridad competente, de acuerdo a la gravedad de la falta, sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal que pudiera originar el mismo hecho de conformidad a las Leyes pertinentes.

Art. 34 Para efectos de quebrantamientos a las disposiciones del presente reglamento y de las normas que rigen la Administración del Patronato se establecen las siguientes sanciones:

- a) Amonestación verbal.
- b) Amonestación escrita.
- c) Sanción Pecuniaria hasta por la cantidad equivalente al 10% de la remuneración del trabajador.
- d) Terminación de la relación laboral previo Visto Bueno.

Art. 35 Causa por la aplicación de las sanciones:

a) SON CAUSALES DE AMONESTACIÓN VERBAL:

1. Dejar pasar por alto los trámites y demás acciones del Patronato Municipal y de la línea jerárquica establecida.
2. Excederse en la solicitud de permisos por asuntos particulares.
3. Ser causantes de daños menores en los instrumentos y bienes de trabajo dotados.
4. No registrar la asistencia a su lugar de trabajo de acuerdo a las normas establecidas.
5. Abandonar temporalmente su sitio de trabajo.
6. Negligencia leve en el cumplimiento de sus funciones.
7. Abusar del uso de los teléfonos en asuntos particulares.
8. Atrasarse más de cinco veces al mes. Atraso se considera después de cinco minutos y hasta diez minutos después de la hora de ingreso, superado este tiempo será considerado como falta al trabajo.
9. Distraer la atención a sus compañeros en el lugar y horas de trabajo, para asuntos no relacionados con sus funciones.

b) SON CAUSALES DE AMONESTACIÓN ESCRITA:

1. Reincidencia en las faltas previstas en el literal a) del presente artículo.
2. Asistir a su lugar de trabajo en estado de embriaguez o bajo el efecto de sustancias estupefacientes y psicotrópicas.
3. Faltar el respeto a los compañeros, empleados y directivos del Patronato Municipal.

c) SON CAUSALES DE MULTAS QUE DE ACUERDO A LA GRAVEDAD DE LA FALTA NO EXCEDERÁ DEL 10% DE LA REMUNERACIÓN DEL TRABAJADOR:

1. Reincidencia en las faltas previstas en el literal b) del presente artículo.
2. Incumplimiento del trabajo asignado o realizarlo insatisfactoriamente.
3. Faltar a su lugar de trabajo sin razón justificada.
4. Ser causante de altercados en el lugar de trabajo.
5. Registrar la asistencia de sus compañeros.

d) CAUSAS PARA LA TERMINACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL PREVIO VISTO BUENO ANTE LA AUTORIDAD RESPECTIVA

1. Reincidencia en las faltas previstas en el literal c) del presente artículo.
2. Por ineptitud del trabajador en el cumplimiento de sus funciones.
3. Faltas repetidas e injustificadas de puntualidad y/o de asistencia al trabajo o por abandono del lugar de trabajo por un tiempo mayor de tres días consecutivos.
4. Por indisciplina.
5. Por desobediencia grave a los reglamentos que rigen la Administración del Patronato Municipal.
6. Por injurias graves al empleador, a los directivos y a los trabajadores del Patronato.
7. Por denuncia injustificada contra el empleador respecto de sus obligaciones con el IESS.

8. Por no cumplir con las medidas de seguridad, prevención e higiene exigidas por la Ley y el Reglamento General de Riesgos del Trabajo emitidos por el IESS.

Art. 36 Las sanciones serán impuestas por la Presidenta del Patronato, mediante oficio a solicitud del Jefe o Director respectivo.

DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA.- Todo lo que no se encuentre previsto en el presente Reglamento se considerará lo dispuesto por el Código del Trabajo vigente y demás leyes conexas y, las disposiciones emitidas por la Presidenta del Patronato, considerando las circunstancias.

SEGUNDA.- Las disposiciones del presente reglamento podrán ser reformadas legalmente en base a las circunstancias y necesidades del Patronato.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA

El presente reglamento se someterá a discusión en dos sesiones ordinarias de Directorio, y entrará en vigencia a partir de la fecha de una tercera sesión en donde se aprobará mediante resolución del Directorio del Patronato Municipal, sin perjuicio de su publicación en el registro oficial.

Dado en la ciudad de Urcuquí, a los diez y siete días del mes de abril del año dos mil doce.

Para constancia, firman:

PRESIDENTA PMU

SÍNDICO

Certifica:

SECRETARIA PMU

3.5.6. FUNCIONES DEL NIVEL DIRECTIVO. PERFIL PROFESIONAL, FUNCIONES, REQUERIMIENTOS DE CADA PUESTO DE TRABAJO DEL PATRONATO MUNICIPAL DE AMPARO SOCIAL DE SAN MIGUEL DE URUCUQUÍ

DIRECTORIO

FUNCIONES

1. Orientar las actividades del Patronato Municipal de Atención Social Prioritaria;
2. Procurar el cumplimiento de las finalidades del Patronato Municipal de Atención Social Prioritaria y vigilar el desempeño de sus actividades;
3. Formar comisiones para la consecución de los objetivos que persigue el Patronato Municipal de Atención Social Prioritaria;
4. Aprobar los planes y programas encaminados al cumplimiento de los fines del Patronato;
5. Asistir a las sesiones y participar con voz y voto;
6. Aprobar los planes de acción a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo con la política y las metas señaladas por el Patronato Municipal de Atención Social Prioritaria y el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urucuquí;
7. Promover la gestión de recursos económicos, tecnológicos, humanos y los que fueren necesarios para cumplir sus fines;
8. Conocer y remitir el informe económico al Alcalde o Alcaldesa y al Concejo.

9. Conocer los informes de gestión que presentaren los(as) servidores(as) del Patronato Municipal de Atención Social Prioritaria y formular las observaciones que fueren pertinentes;
10. Aceptar las herencias, legados y donaciones que se hicieren a favor del Patronato Municipal de Atención Social Prioritaria, con beneficio de inventario.
11. Proponer el Reglamento Orgánico Funcional del Patronato Municipal de Atención Social Prioritaria, para aprobación del Alcalde o Alcaldesa del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Urququí;
12. Las demás que establezca la ley y las que le encargue el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urququí en relación con sus fines.
13. Designar al administrador(a) y personal operativo que prestará sus servicios.
14. Conocer y aprobar las tarifas de los servicios que proporcione el Patronato Municipal de Atención Social Prioritaria;
15. Conocer y autorizar al representante legal la suscripción de convenios con personas naturales y jurídicas públicas o privadas.

PRESIDENCIA

FUNCIONES

1. Representar legalmente al Patronato Municipal;
2. Convocar al directorio con el respectivo orden del día por lo menos con cuarenta y ocho horas de anticipación, presidir y dirigir con voz y voto las sesiones del Directorio; mismas que las convocará una vez cada tres meses en

forma ordinaria, y de manera extraordinaria cuando los miembros del Directorio así lo consideren. El quórum lo conformará con la asistencia de tres integrantes del Directorio. Los asuntos que se sometan a votación, solicitará la aprobación por voto nominal, las resoluciones las adoptarán por mayoría simple de los miembros asistentes, los votos en blanco se sumarán a la mayoría. En caso de empate tendrá voto dirimente quien presida la reunión del Directorio;

3. Orientar, dirigir y supervisar las actividades del Patronato Municipal;
4. Impulsar el cumplimiento del objeto de creación, así como la ejecución de las políticas, planes y programas del Patronato Municipal;
5. Dirigir la gestión económica del Patronato Municipal y velar por el cumplimiento de los reglamentos, resoluciones y disposiciones que se impartan;
6. Contratar obras y servicios previstos en el presupuesto;
7. Establecer alianzas convenios y proyectos a nivel local nacional o internacional tendientes a alcanzar los objetivos del Patronato Municipal;
8. Gestionar recursos a nivel local, nacional e internacional para el cumplimiento de los programas, proyectos y actividades propuestas; y establecer las políticas para el eficaz empleo de los mismos;
9. Dar cuentas públicas de las actividades del Patronato Municipal; y,
10. Las demás que se establezcan en el ordenamiento jurídico vigente, siempre que tengan relación con los objetivos del Patronato Municipal.

ADMINISTRADOR (A)

FUNCIONES

1. Ejecutar bajo su responsabilidad la gestión técnica, administrativa, financiera y de servicios sociales del Patronato;
2. Cumplir y hacer cumplir las políticas y/o directrices emitidas por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, por el Directorio y por la Presidenta o Presidente del Patronato;
3. Preparar 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;
4. Elaborar conjuntamente con la Presidenta o Presidente del Patronato Municipal, la pro forma del presupuesto anual, sus reformas y presentarlas a consideración del Directorio;
5. Hacer conocer las resoluciones del Directorio y de todo aquello que fuera de interés general;
6. Requerir informaciones y propuestas para llevar adelante los proyectos de interés general que sean de competencia del Patronato Municipal o que, siendo de competencia de otros organismos del Estado interesen al Patronato Municipal;
7. Formular el plan operativo anual y poner a consideración del Directorio;
8. Actuar como Secretaria o Secretario del Directorio y dar fe de sus actos y resoluciones;
9. Autorizar los egresos del Patronato Municipal, previa disposición de la Presidencia;

10. Presentar un informe trimestral de las actividades cumplidas con una proyección de lo que se prevea realizar; y, un informe anual consolidado;
11. Solicitar justificadamente al Alcalde Municipal 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;
12. 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;
13. Ejercer las funciones que por delegación del Directorio o de la Presidenta o Presidente del Patronato Municipal, se le hubiere encomendado expresamente, y;
14. Las demás que le correspondan de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente, y demás normativas.

GESTIÓN DEL ADMINISTRADOR(A)

1. Presentar proyectos periódicamente a las autoridades;
2. Coordinar y gestionar la cooperación para el cumplimiento de los fines de los proyectos locales, nacional e internacionales;
3. Realizar el seguimiento ágil y oportuno a las metas, objetivos y plazos de los proyectos en ejecución;
4. Planificar, organizar, dirigir las actividades relativas a su función; y supervisar y controlar las funciones del personal bajo su dependencia;
5. Atender los trámites administrativos institucionales e interinstitucionales tendientes a sumar y mejorar proyectos;

6. Elaborar el POA de cada proyecto en ejecución o por ejecutarse, de acuerdo a la normativa de la SENPLADES y las políticas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, documento que será presentado a la Presidencia de forma anual o cuando sea necesario para incluirlo en la reforma presupuestaria,
7. Presentar el informe anual de cumplimiento de metas y objetivos de los proyectos.

PERFIL DE DESTREZAS

- ✓ 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

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

a) Preparación Académica

- ✓ Ingeniero(a) en Administración de Empresas
- ✓ Ingeniero (a) Comercial
- ✓ Ingeniero (a) en Administración Pública
- ✓ Títulos de Instrucción Superior Afines a los anteriores

b) Experiencia

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

CONTADOR (A)

FUNCIONES

1. Planificar, ejecutar y controlar las labores contables del Patronato.
2. Elaborar el plan de cuentas de acuerdo a lo que determinan las normas contables y en base a las necesidades del Patronato.
3. Utilizar correctamente el sistema contable del Patronato.
4. Elaborar los estados financieros mensuales del Patronato, previa la revisión y verificación de los registros contables.
5. Legalizar los estados financieros, previa la verificación de la contabilidad.
6. Preparar informes financieros según los requerimientos de sus superiores jerárquicos o de autoridad competente.

7. Verificar las declaraciones de impuestos, para declarar y cancelar todas las obligaciones tributarias oportunamente.
8. Revisar las conciliaciones bancarias mensuales.
9. Realizar arquezos de caja en forma sorpresiva.
10. Controlar el registro y ubicación de los activos fijos del Patronato Municipal.
11. Planificar y coordinar tomas físicas de inventarios en forma periódica.
12. Pagar al personal del Patronato, mediante transferencias o a través de cheques.
13. Pagar a los proveedores del Patronato, mediante transferencias o a través de cheques.
14. Custodiar la documentación que sustenta las actividades contables del Patronato.
15. Emitir sugerencias a la administración en base la información financiera disponible.
16. Sugerir temas de capacitación en su área.
17. Asesorar y controlar las actividades contables encomendadas al auxiliar contable.
18. Cumplir con lo estipulado en el Reglamento Interno del Patronato Municipal.

PERFIL DE DESTREZAS

- ✓ 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

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

a) Preparación Académica

- ✓ Título de Contador Público Autorizado

b) Experiencia

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

AUXILIAR DE CONTABILIDAD

FUNCIONES

1. Registrar diariamente en el sistema contable todas las actividades económicas del Patronato.

2. Controlar las cuentas de gastos y mantener registros auxiliares de éstas cuentas.
3. Elaborar mensualmente las conciliaciones bancarias.
4. Realizar los trámites bancarios, tributarios y demás relacionados con el área contable del Patronato en coordinación con el contador (a).
5. Mantener al día todos los libros contables.
6. Apoyar en la redacción de las Notas a los Estados Financieros.
7. Elaborar las declaraciones de impuestos oportunamente, para estar al día con la Administración Tributaria.
8. Elaborar los roles de pago.
9. Elaborar cheques, comprobantes y autorizaciones de pago ó realizar las transferencias correspondientes a pagos de personal y de proveedores.
10. Verificar que el detalle de descuentos a los funcionarios del Gobierno Municipal de Urcuquí, esté correcto.
11. Elaborar actas de entrega-recepción en caso de donaciones.
12. Archivar y custodiar la documentación original y copia que sustenta las actividades contables del Patronato.
13. Ayudar al contador(a) en todas las actividades que requiera.
14. Archivar en forma adecuada la documentación enviada y recibida en ejercicio de sus funciones.
15. Cumplir con lo estipulado en el Reglamento Interno del Patronato.

PERFIL DE DESTREZAS

- ✓ Coordinación integral
- ✓ Capacidad de razonamiento
- ✓ Destreza matemática
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Buenas relaciones humanas

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

a) Preparación Académica

- ✓ 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

b) Experiencia

- ✓ Un año

SERVICIOS DE SALUD

MÉDICO

FUNCIONES

1. Atender a los pacientes a través de consultas.
2. Brindar atención médica prioritaria en casos de emergencias.
3. Redacción de informes médicos.
4. Determinación de diagnósticos a los pacientes.
5. Emisión de receta médica a los pacientes.
6. Visitar a los pacientes en sus domicilios en casos de extrema necesidad.
7. Brindar atención médica en las comunidades del cantón por medio de brigadas planificadas y coordinadas con la administración del Patronato Municipal.
8. Transmitir a la administración las sugerencias de los pacientes.

PERFIL DE DESTREZAS

- ✓ 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

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

a) Preparación Académica

- ✓ Título en Medicina General

b) Experiencia

- ✓ Tres años

ENFERMERA

FUNCIONES

1. Llenar la ficha médica de los pacientes.
2. Tomar los signos vitales, a todos los pacientes, previo a la consulta médica.
3. Brindar primeros auxilios en casos de emergencia y en ausencia del Médico titular.
4. Asistir al médico en todo lo relacionado con una buena atención a los pacientes.
5. Ayudar al médico en las brigadas planificadas y coordinadas con la administración del Patronato en las comunidades del cantón.
6. Todas las labores propias de enfermería.

PERFIL DE DESTREZAS

- ✓ Dominio técnico
- ✓ Manejo conocimientos actualizados y útiles
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Auto organización
- ✓ Manejo del tiempo
- ✓ Atención al cliente
- ✓ Monitoreo y control
- ✓ Percepción social
- ✓ Adaptabilidad
- ✓ Sacrificio

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

- a) Preparación Académica
 - ✓ Licenciatura en Enfermería
- b) Experiencia
 - ✓ Dos años

FISIOTERAPISTA

FUNCIONES

1. Atender a los pacientes obedeciendo al tratamiento indicado por un Médico especialista.
2. Redactar los informes de los pacientes.
3. Evaluar el progreso de los pacientes.
4. Cuidar los insumos a su cargo, necesarios para desempeñar un trabajo de calidad (ejemplo: equipos).
5. Participar activamente en las brigadas que organice el Patronato en las diferentes comunidades del cantón.

PERFIL DE DESTREZAS

- ✓ Juicio
- ✓ Dominio técnico
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Mantenimiento de equipos
- ✓ Atención al cliente
- ✓ Evaluación
- ✓ Monitoreo y control
- ✓ Disciplina

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

a) Preparación Académica

✓ Licenciada en Fisioterapia

b) Experiencia

✓ Dos años

CAJERO (A)

FUNCIONES

1. Entregar a contabilidad el informe diario de ventas con su respectivo comprobante de depósito.
2. Depositar el dinero recaudado al terminar la jornada diaria.
3. Entregar el comprobante de venta por los productos y/o servicios vendidos.
4. Es responsable del dinero a su cargo sin condición alguna.

PERFIL DE DESTREZAS

- ✓ Auto organización
- ✓ Orientación al cliente
- ✓ Habilidad para las matemáticas
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Pensamiento crítico

- ✓ Integridad
- ✓ Deseo de superación
- ✓ Agilidad manual y mental
- ✓ Juicio

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

a) Preparación Académica

- ✓ Bachiller en Contabilidad
- ✓ Bachiller en Informática
- ✓ Egresado Administración, Contabilidad o Afines

b) Experiencia

- ✓ Un año

VENDEDOR (A)

FUNCIONES

1. Atender a los clientes amable y oportunamente, tomando en cuenta que la prioridad es el cliente.
2. Es responsable del buen estado y la higiene de los productos de la Farmacia.
3. Mantener los productos a su cargo bien codificados y organizados para fácil ubicación.

4. Elaborar informes de stock mínimo en farmacia y comunicar a la Administración del Patronato para que se realice la adquisición correspondiente.
5. Elaborar en forma mensual el informe de descuentos a los funcionarios del Gobierno Municipal de Urcuquí y demás instituciones que a través de un convenio mantengan crédito en la Farmacia y entregar al Auxiliar Contable para que se encargue de la gestión de cobrar.
6. Estar pendiente de las fechas de caducidad de los medicamentos y demás artículos que se venden en la Farmacia.

PERFIL DE DESTREZAS

- ✓ Orientación al servicio
- ✓ Inspección de productos
- ✓ Integridad
- ✓ Juicio
- ✓ Interés por el orden y calidad
- ✓ Manejo del tiempo
- ✓ Disciplina
- ✓ Rapidez para digitar
- ✓ Control de calidad

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

- a) Preparación Académica

✓ Licenciatura en Enfermería

✓ Farmacéutico o Afines

b) Experiencia

✓ Dos años

3.5.7. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Los procedimientos administrativos no son otra cosa que la secuencia de pasos a seguir en la ejecución de determinada tarea dentro del ciclo.

3.5.7.1. VENTAS AL CONTADO

- a) Cuando el cliente asesorado por la Vendedora/Cajera encuentre el producto que satisfaga sus necesidades y desee concretar la transacción.
- b) La Vendedora/Cajera recibirá el dinero y emitirá el correspondiente comprobante de venta en original y copia para sustentar la transacción.
- c) La factura original se entregará al cliente conjuntamente con los artículos vendidos y la copia será soporte de la Vendedora/Cajera para que realice el cierre de caja.
- d) La Vendedora/Cajera entregará a Contabilidad, el cierre de caja con las respectivas copias de las facturas.
- e) En los casos de consultas médicas la Vendedora/Cajera entregará los turnos (ANEXO N° 03) a los pacientes en el orden que vayan llegando y cobrará el costo de cada consulta.
- f) En seguida enfermería se encargará de abrir las fichas médicas a los pacientes que aún no las tengan.

- g) Posteriormente elaborará una lista de las personas a ser atendidas y la entregará al Médico o Especialista a cargo de cada área, para que exista un orden en la atención.
- h) El Médico o Especialista atenderá a cada paciente y hará constar los síntomas, el diagnóstico y el tratamiento recomendado.

3.5.7.2. VENTAS A CRÉDITO

- a) El Patronato Municipal firmará un convenio (ANEXO N° 04) con las instituciones que deseen mantener crédito y solicitará una lista con todos los datos referentes al personal que se beneficiará del convenio, con la finalidad de tener una base de datos de los clientes autorizados a acceder a un crédito.
- b) Para realizar la transacción de crédito el cliente presentará su cédula de ciudadanía.
- c) La Vendedora/Cajera verificará los datos del cliente en el sistema computarizado, información como nombres y apellidos, número de cédula, institución a la que pertenece, capacidad de crédito.
- d) Luego la Vendedora/Cajera procederá a la atención normal del cliente.
- e) Una vez que el cliente haya culminado su compra y desee cancelar, la Vendedora/Cajera registrará la venta en los términos establecidos del crédito y procederá a entregar los productos y la factura original haciendo constar su firma de responsabilidad.
- f) La copia de la factura se quedará en poder de la Vendedora/Cajera hasta que realice el cierre de caja de ese día.
- g) Al final del día la Vendedora/Cajera imprimirá el cierre de caja, adjuntará todas las facturas que corresponden a ese día y pasará toda esta documentación a Contabilidad para su contabilización.

3.5.7.3. CIERRE DE CAJA

- a) Al final de la jornada de trabajo, la Vendedora/Cajera imprimirá el cierre de caja (ANEXO N° 05) de ese día, adjuntará todos los comprobantes de venta que corresponden según la fecha y lo entregará al Auxiliar de Contabilidad, además adjuntará el dinero recaudado por concepto de ventas en efectivo y la papeleta de depósito.
- b) La Auxiliar de Contabilidad verificará y firmará en constancia de que la información del cierre de caja concuerdan con la documentación que entrega, y recibirá tanto las copias de las facturas de las ventas en efectivo como de las ventas a crédito, que el dinero esté completo y los datos de la papeleta de depósito estén correctos.
- c) El procedimiento mencionado en los literales a) y b) se realiza diariamente, adicional a esto se debe realizar en forma sorpresiva un arqueo de caja (ANEXO N° 06), para verificar el correcto manejo del efectivo por parte del encargado.
- d) En el caso de que existan diferencias ya sean en más o en menos de lo que refleja el arqueo de caja, la Auxiliar de Contabilidad emitirá un comprobante de faltantes y sobrantes de caja (ANEXO N° 07), mismo que se adjuntará al resto de documentos.
- e) La Auxiliar de Contabilidad entregará toda esta documentación a la Administración, para que la revise y además se encargará de realizar el depósito al día siguiente.
- f) Una vez realizado el depósito en el banco, la Administradora adjuntará el respectivo comprobante al resto de documentación y la remitirá a Contabilidad para su registro y archivo.
- g) Si existe un faltante en el cierre de caja, será de total responsabilidad de la Vendedora/Cajera y este valor deberá ser depositado por esta persona, en el

banco donde el Patronato Municipal mantiene su cuenta, en un tiempo máximo de dos días laborables.

- h) La Administradora autorizará a la Contadora el registro de los faltantes o sobrantes de caja para la respectiva contabilización.
- i) La Contadora se encargará de archivar la documentación.

3.5.7.4. COMPRAS

- a) La Vendedora elaborará una orden de adquisición de mercadería con copia (ANEXO N° 08), en base a la cantidad disponible en existencias y a la rotación de cada producto, y la entregará a la Administración haciendo constar su firma de responsabilidad en forma semanal.
- b) La Administración analizará el pedido, posteriormente lo pone a consideración de la Presidencia y con el visto bueno de estas dos instancias, la Administradora se encargará de la negociación para la adquisición con los diferentes proveedores, en el menor tiempo posible que no excederá a dos días.
- c) Una vez culminado el tiempo de envío, la Vendedora/Cajera recibirá los artículos y además se encargará de verificar la cantidad, las especificaciones y el buen estado de los mismos que concuerde con la factura del proveedor y el pedido.
- d) En caso de que los productos no concuerden con lo solicitado se realizará la devolución en el momento mismo de la recepción y solicitará la respectiva guía de remisión y la nota de crédito.
- e) La factura que sustenta la compra, pasa a Contabilidad para la verificación y la elaboración del respectivo comprobante de retención.
- f) Por lo general las compras que se realizan en la farmacia son a crédito, en tal virtud se clasificará las facturas para el correspondiente pago según las fechas de vencimiento.

3.5.7.5. PAGO A PROVEEDORES

El Patronato Municipal de San Miguel de Urcuquí por lo general se maneja en base a compras a crédito, por tanto el procedimiento a seguir sería el siguiente:

- a) La Contadora revisará las facturas que fueron ordenas en base a fechas de vencimiento de pago.
- b) Posteriormente elaborará el cheque, la autorización de pago, el comprobante contable y demás documentos que sustentan el egreso por concepto de pagos, tres días antes de la fecha de vencimiento de las facturas para poder tener el trámite a tiempo.
- c) La Contadora hará llegar esta documentación a la Administradora para que revise y firme, y luego pasará a la Presidencia para actúe de igual forma.
- d) Una vez que toda esta documentación contenga las firmas de respaldo, el trámite estará listo para el pago.
- e) Verificar que el cheque contenga las firmas de la Administradora y el(a) Presidente(a) para que la Administradora o la persona a cargo de los pagos pueda proceder con la cancelación respectiva a los diferentes proveedores.
- f) La Administradora se encargará de hacer firmar al proveedor todos los documentos que certifiquen la legalidad del pago, principalmente en el comprobante de egreso.
- g) Realizado el pago, el comprobante de egreso con toda la documentación de respaldo pasará a Contabilidad para que sea archivado en orden numérico.
- h) En forma mensual se reunirán la Contadora y la Auxiliar Contable para elaborar la conciliación bancaria.

3.5.7.6. DESEMBOLSO AYUDA SOCIAL

- a) De los miembros del Directorio del Patronato se formará una Comisión de Ayuda Social integrada por tres miembros; ésta Comisión se encargará de conocer, inspeccionar y autorizar la ayuda a los urcuquireños de escasos recursos económicos, que estén atravesando por casos de calamidad comprobados.
- b) La persona afectada presentará una solicitud con su firma de responsabilidad o la firma de la persona que la represente, adjuntando toda la documentación relacionada, dirigida a Presidencia y explicando las circunstancias del suceso.
- c) La solicitud la recibirá la Administradora y pondrán en conocimiento de Presidencia, para entregar a la respectiva Comisión.
- d) La Comisión de Ayuda Social realizará la revisión de la documentación y luego procederá a llenar la ficha de inspección (ANEXO N° 09) con información necesaria para determinar la respuesta a la solicitud, máximo en dos días.
- e) La Comisión elaborará un informe dirigido a presidencia adjuntando la ficha de inspección y los documentos presentados por el solicitante, haciendo constar la resolución de la Comisión y las respectivas firmas de responsabilidad.
- f) Presidencia pasará toda ésta documentación haciendo constar su autorizado a la Administración para su conocimiento, posteriormente a Contabilidad para la elaboración del cheque y demás documentos de respaldo para el desembolso.
- g) Contabilidad una que vez haya elaborado los documentos para el egreso adjuntando la documentación de respaldo, enviará a Administración y Presidencia para las firmas de autorizado.

- h) Con las firmas completas en el trámite, Administración procederá a la entrega del cheque y hará firmar en el comprobante contable como constancia del egreso.
- i) Posteriormente remitirá toda la documentación a Contabilidad para la contabilización y el archivo en base al número de comprobante de egreso.

3.5.7.7. PAGO DE NÓMINA

- a) Se llevará un registro de asistencia (ANEXO N° 10) de los empleados, en donde se hará constar la hora de entrada y de salida.
- b) La Administradora dará fe de la hora de entrada y salida de cada empleado.
- c) La Administradora se encargará de llamar la atención en concordancia con el Reglamento Interno, en caso de atrasos entendiéndose como tal pasado los cinco minutos de gracia.
- d) La Auxiliar Contable se encargará de elaborar el rol de pagos (ANEXO N° 11) en forma mensual.
- e) El último día del mes, la Contadora recopilará todos los documentos necesarios para pagar a los empleados como por ejemplo: registro de asistencia, documentos de anticipo de sueldo (ANEXO N° 12), descuentos por convenios y demás documentos relacionados.
- f) Una vez reunida toda la documentación, la Auxiliar de Contabilidad procederá a elaborar el rol de pagos y el comprobante contable en un plazo no mayor a dos días laborables, mismo que finiquitado pasará a la Administración para su revisión.
- g) Con la autorización de la Administración la Auxiliar de Contabilidad elaborará los cheques o realizará la respectiva transferencia a las cuentas bancarias de cada empleado.

- h) Sea que el pago se realice con cheque ó a través de transferencia bancaria la Administradora hará firmar a cada empleado, el rol de pagos en constancia del pago en un plazo máximo de tres días laborables.
- i) La Contadora será la encargada de registrar y archivar el comprobante contable y el rol de pago adjuntando toda la documentación de soporte.

3.5.7.8. CAJA CHICA

- a) La creación, aumento o disminución del fondo de caja chica estará normado por un Reglamento elaborado específicamente para el manejo de este fondo y deberá estar aprobado por el Directorio del Patronato.
- b) El fondo de caja chica está destinado a solventar gastos menores y urgentes, cuyo monto no amerita la emisión de cheque o transferencia del pago a una cuenta bancaria.
- c) La Administradora solicitará autorización al Directorio para la creación del fondo de caja chica y sugerirá el monto.
- d) Con la debida autorización la contadora emitirá un cheque por el valor total del fondo y elaborará el respectivo comprobante contable.
- e) Una vez que la Presidenta y la Administradora hayan firmado el cheque lo entregarán a la Auxiliar de Contabilidad quien será la persona custodia de dicho fondo.
- f) La persona custodia firmará en el comprobante contable en constancia de que recibe el cheque y posteriormente lo hará efectivo.
- g) Para realizar cada desembolso del fondo, la persona custodia elaborará un vale de caja chica (ANEXO N° 13) y lo hará firmar a la Administradora en constancia del autorizado.
- h) La custodia archivará en orden numérico los vales hasta que el fondo se gaste en un 80%.

- i) Es momento de que la custodia solicite la reposición del fondo, para ello, elaborará un informe en original y copia, el original adjuntando los vales y demás documentos de respaldo y haciendo constar su firma de responsabilidad, entregará a Contabilidad y la copia se quedará en su archivo.
- j) La Contadora revisará minuciosamente los documentos entregados por la persona custodia del fondo y procederá a emitir el cheque correspondiente a la reposición del fondo de caja chica.
- k) Adicionalmente la Contadora contabilizará los valores que constan en el informe y culminada esta tarea procederá a archivar la documentación.

3.5.7.9. COBRO DE CUENTAS PENDIENTES

- a) La Vendedora/Cajera elaborará un auxiliar de cuentas por cobrar a nombre de cada persona habilitada para tener crédito, en el que registrará todas las transacciones que realice el cliente ya sean compras, abonos o la cancelación total de la deuda.
- b) Estos auxiliares de cuentas por cobrar deberán ser archivados en orden alfabético por la Vendedora/Cajera.
- c) En forma mensual la Vendedora/Cajera realizará un detalle de las cuentas por cobrar de cada cliente en original y copia, la copia se quedará en su archivo y el original lo entregará a la Auxiliar de Contabilidad para que coteje con la información que arroja el sistema computarizado.
- d) Posterior a la verificación de los datos, la Auxiliar Contable procederá a entregar el detalle a la Administradora para que realice los trámites de cobro pertinentes.
- e) Si el pago es en efectivo la Vendedora/Cajera recibirá el dinero ó si es a través de un depósito en la cuenta bancaria del Patronato entregarán el respectivo comprobante.

- f) Con los comprobantes de depósito, la Auxiliar Contable procederá a cancelar o abonar la deuda de cada cliente.

3.5.8. SERVICIOS DE CALIDAD

Un servicio de calidad es la clave para el éxito de toda organización que ofrece productos y/o servicios al público en general.

El Patronato Municipal no puede ser la excepción en tomar en cuenta la completa satisfacción de sus clientes; por ende, tanto empleados como directivos deben estar al tanto de las necesidades de los clientes para lograr el nivel de satisfacción a través de estrategias que incrementen la calidad de los servicios.

3.5.8.1. ESTRATEGIAS

- a) Establecer una relación profesional con el cliente. En todo momento y a pesar de situaciones difíciles o inusuales quienes conforman el Patronato, deben mostrar un comportamiento profesional, es decir, brindar un trato cortés y eficiente. Un servicio de calidad debe proporcionarse a los clientes en cualquier oportunidad que se presente, puesto que si llega a ocasionarse una experiencia desagradable con una persona del Patronato es muy poco probable que el cliente regrese.
- b) Identificar y priorizar las necesidades, para esto se necesita que los miembros del Patronato cuenten con buenas habilidades de comunicación, capacidad de escuchar con atención, tino de preguntar minuciosa y apropiadamente sin caer en la imprudencia para conocer las necesidades del cliente.
- c) El personal que proporciona información sobre los servicios que presta el Patronato, debe estar bien informado, puesto que se debe ofertar lo estrictamente real, más no engañar a los clientes; por ejemplo asesorar a los clientes respecto a costos de los servicios, modalidad para acceder a los servicios, horarios de atención, entre otros.

- d) Tomando en cuenta que el Patronato es una institución con fines sociales, debe fijar los costos de los servicios con alcance a las clases más desposeídas del cantón.
- e) Los servicios que ofrece el Patronato deben proporcionarse oportunamente, sin largas horas de espera, primordialmente en lo relacionado con los servicios de salud.
- f) Una vez que el cliente ha decidido adquirir los productos o hacer efectiva la prestación de servicios, quien lo atendió debe asegurarse de que el cliente haya quedado satisfecho.

3.5.8.2. ATENCIÓN AL CLIENTE

Las instituciones del sector público en general han creado una imagen negativa ante la ciudadanía se podría decir que a nivel nacional, por la atención descortés que brindan la mayoría de los empleados públicos. Y quienes son los encargados de cambiar y mejorar esta imagen son los mismos servidores públicos, para esto se pone a consideración algunos puntos que ayudan a conocer la importancia del cliente en todo tipo de organización:

- ✓ Un cliente es la persona más importante para toda clase de organización, pues es quién le da vida.
- ✓ Un cliente no depende de nosotros, sino por el contrario nosotros dependemos de él.
- ✓ Un cliente no es una molestia en nuestro trabajo, más bien es el objetivo central.
- ✓ Un cliente nos hace un favor al elegirnos, no le estamos haciendo un favor al atenderlo.
- ✓ Sin clientes no existe empresa.

3.5.8.3. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Cuando el éxito de una empresa u organización depende en gran escala de la satisfacción de sus clientes, resulta de gran ayuda tomar en cuenta los siguientes aspectos:

a) Medir la Satisfacción del Cliente

Al medir el grado de satisfacción de un cliente, es importante analizar tanto el índice de satisfacción como el índice de insatisfacción con respecto al servicio prestado, sin omitir la observación de que los índices de satisfacción son subjetivos y relacionales, es decir, que cambian en función del tiempo y las circunstancias de la realidad presente.

Básicamente estos índices evalúan las fortalezas y las debilidades del servicio, por tanto, se debe tener mucho cuidado al realizar la interpretación de los resultados obtenidos de la investigación. Para esto se debe tener claro lo que es expectativa y lo que es deseo.

- ✓ **Expectativa:** Es la confianza de que un cierto producto o servicio brinde determinado grado de satisfacción.
- ✓ **Deseo:** Es la aspiración de satisfacción con el desempeño de un producto o servicio que puede ser explícita o estar oculta.

b) Evaluar el Nivel de Satisfacción del Cliente

La base del proceso de evaluación de satisfacción de un cliente, consiste en que los esfuerzos deben estar dirigidos a identificar las necesidades y los deseos de los clientes. Esto es posible conseguirlo a través de la aplicación de una encuesta ó a su vez una entrevista personal, cuyo resultado permita identificar y determinar los principales aspectos en los cuales los clientes se guían para expresar su satisfacción y también la insatisfacción.

Principales aspectos que determinan la satisfacción del cliente:

- ✓ Costos bajos esperados
- ✓ Calidad alta en el producto y/o servicio
- ✓ Más beneficios de los esperados
- ✓ Trato cordial

La calidad de los servicios que ofrece una empresa u organización es uno de los principales factores que determinan el éxito, entonces para alcanzar un nivel de calidad que satisfaga a los consumidores es necesario centrar la atención en sus necesidades y deseos, además como valor agregado exceder la expectativa más exigente.

Otro punto clave para lograr satisfacer al cliente es escuchar su opinión, quejas y sugerencias para mejorar los servicios, puesto que constituye información importante que contribuye a la generación de respuestas rápidas para atender los requerimientos del mercado.

3.6. PROPUESTA CONTABLE

El Patronato en todos sus años de funcionamiento jamás ha contado con un documento que guíe el correcto registro y procesamiento de las actividades diarias, tanto en materia administrativa como financiero-contable, a raíz de que en los últimos años el Patronato Municipal ha incrementado sus actividades y necesariamente el sistema contable con todos sus procesos, debe adaptarse a los cambios que trae consigo la ampliación de servicios.

El manejo adecuado de toda la información referente a las actividades diarias del Patronato Municipal, a través de los responsables de cada área es sumamente importante, pues en los informes financieros que resultan de los procesos contables se están apoyando los Directivos de la institución, para sustentar las decisiones y aprobación de documentación legal.

Por tales razones el Patronato Municipal reconoce la necesidad de contar con un manual de procedimientos administrativos y financieros que abarque las normas y lineamientos básicos, que orienten el trabajo adecuado de los profesionales que están a cargo de éstas áreas.

Ésta propuesta pretende servir a sus usuarios como una herramienta que facilita el entendimiento de los diferentes procesos contables, con el objetivo de mejorar los procesos actuales e integrar aquellos que sean necesarios, sin caer en algo inflexible, constituye un referente de apoyo a las labores diarias puesto que no existe la obligatoriedad para su ejecución. Colabora a la comunicación y coordinación de todas las actividades que se realicen dentro de la institución, con la gran finalidad de preparar y entregar información financiera real y oportuna a los requerimientos del nivel directivo y organismos de control externos, como resultado de un sistema administrativo financiero exitoso.

3.6.1. PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS PCGA.

Los principios de contabilidad generalmente aceptados constituyen un pilar fundamental dentro del proceso contable, puesto que guían el accionar del profesional en contabilidad.

3.6.1.1. Ente Contable

El Patronato Municipal de Amparo Social de San Miguel de Urququí, es una institución legalmente constituida sin fines de lucro, que se dedica a la labor social de la población urcuquireña.

3.6.1.2. Equidad

La información contable que se genere de las actividades desarrolladas, deberá basarse en el principio de equidad, es decir, todo hecho económico deberá

tener el mismo tratamiento en todas las áreas del Patronato, para no alterar la confiabilidad de los resultados.

3.6.1.3. Medición de Recursos

El Patronato registrará en la contabilidad todas sus pertenencias (activos), todas las obligaciones que adquiera como institución (pasivos), el capital, los ingresos y egresos en valores económicos.

3.6.1.4. Periodo de Tiempo

Según las necesidades de información financiera por parte de los directivos del Patronato, se deberá elaborar y presentar informes que reflejen la situación financiera en forma mensual, puesto que son base para la toma de decisiones.

3.6.1.5. Esencia sobre la Forma

Este principio tiene la finalidad de que las transacciones se registren y muestren la realidad económica del Patronato, en razón de que las decisiones se tomarán en base al significado de las cifras de los estados financieros más no en la mera estructura de los mismos.

3.6.1.6. Continuidad del Ente Contable

El Patronato Municipal no fue creado por un período definido, al contrario con la ayuda de un sistema administrativo y financiero eficiente pretende consolidarse como una entidad que brinda servicios sociales y asistenciales de alta calidad.

3.6.1.7. Medición en Términos Monetarios

Todas las actividades que desarrolle el Patronato deben estar cuantificadas en términos monetarios, adoptando la moneda que está en vigencia, es decir, el dólar de los Estados Unidos de América.

3.6.1.8. Estimaciones

Contablemente existen hechos económicos cuyo valor no es posible de calcular exactamente debido a su naturaleza misma, en tales circunstancias es necesario emplear estimaciones basadas en cálculos matemáticos diseñados por profesionales con experiencia en estos acontecimientos.

3.6.1.9. Acumulación

En la contabilidad no se dejará pendiente de registro los ingresos y los gastos que se hayan generado en ese periodo para tomarlos en cuenta en periodos posteriores, puesto que alterará la veracidad de la información.

3.6.1.10. Juicio y Criterio

El profesional en contabilidad empleará su juicio o criterio en los casos que no estén establecidos en las leyes, políticas o reglamentos de materia contable tanto de aceptación general como institucionales, un claro ejemplo son las estimaciones.

3.6.1.11. Uniformidad

El Contador de la institución aplicará los principios de contabilidad generalmente aceptados de forma uniforme en todos los periodos contables; si uno de ellos no proporciona la información requerida y decide cambiar el método de aplicación, se especificará ese cambio en las notas de los estados financieros haciendo constar los motivos y los efectos.

3.6.1.12. Clasificación y Contabilización

La documentación que sustenta las actividades del Patronato debe estar clasificada y archivada en orden cronológico de acuerdo a requerimientos específicos y será contabilizada en forma ordenada, para acceder con facilidad a la verificación de la información presentada.

3.6.1.13. Significatividad

Los directivos del Patronato necesitan estados financieros con información significativa que les permita tomar decisiones acertadas, de igual forma el administrador se vale de esta información para realizar el análisis financiero que apoya a la evaluación de las operaciones institucionales.

3.6.1.14. Valor Histórico Original

En la contabilidad del Patronato se registrará todas sus adquisiciones al costo histórico, mas no al valor actual en el mercado.

3.6.1.15. Partida Doble

Las labores del Contador en cuanto al registro de cada transacción siempre se guiarán por este principio, cuyo origen radica en que las cuentas deudoras (debe) y acreedoras (haber) mantendrán el mismo valor.

3.6.2. SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIO DE MERCADERÍAS

Uno de los sistemas de control de mercaderías más utilizado para actividades comerciales, es el denominado Sistema de Inventario Permanente o Perpetuo. En éste sistema se maneja la cuenta Inventario de Mercaderías tanto para las compras como para las ventas y adicionalmente se caracteriza por la utilización de la cuenta contable Costo de Ventas.

Las ventas constituyen una de las principales fuentes de ingreso por tanto es una cuenta que pertenece al grupo de los Ingresos. Y se utilizará la cuenta principal Ventas con sus cuentas auxiliares: Descuento en Ventas y Devolución en Ventas.

Una de las principales ventajas que ofrece el Sistema Permanente es que se conoce el saldo actualizado del Costo de Ventas, puesto que en las Ventas seguido del asiento normal se registra el Costo de Ventas, esto es posible a través de la utilización de Tarjetas Kárdex que sirven para la valoración de inventarios de cada ítem en existencias.

El método de fijación de costos del inventario que utilizaremos es el Método de Promedio Ponderado, su aplicación consiste en sacar el promedio aritmético de los varios costos unitarios de acuerdo al número de unidades, lo que significa que se obtendrá el costo de ventas actualizado en cada transacción del inventario que se realice, puesto que en las tarjetas kárdex se registran todas las entradas y salidas de la mercadería valoradas al costo.

Ejemplo de aplicación del método de fijación de costos: Promedio Ponderado.

EJEMPLO DE TARJETA KÁRDEX

CUADRO N° 26

PATRONATO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE URUCUQUÍ

TARJETA KÁRDEX

ARTÍCULO: "X"

MÉTODO: Promedio Ponderado

FECHA	DETALLE	ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIAS		
		CANT.	CTO. UN.	CTO. T.	CANT.	CTO. UN.	CTO. T.	CANT.	CTO. UN.	CTO. T.
dd/mm/aa	Inv. Inicial							780	1.20	936.00
dd/mm/aa	Venta				492	1.20	590.40	288	1.20	345.60
dd/mm/aa	Compra	520	1.25	650.00				808	1.23	995.60
dd/mm/aa	Venta				690	1.23	848.70	118	1.23	145.14

Por las razones mencionadas anteriormente se concluye que el Sistema de Inventario Permanente es el más adecuado para el control del inventario de la farmacia del Patronato Municipal.

3.6.3. INVENTARIO FÍSICO DE MERCADERÍAS

El inventario de mercaderías constituye una de las principales cuentas del activo corriente, y está formada por toda aquella mercancía que posee una empresa en el almacén, valorada al costo de adquisición y disponible para la venta.

Por la importancia del inventario de mercaderías dentro de los activos y la vida misma de la empresa u organización, es necesario contar con un sistema de control interno de alta calidad.

3.6.3.1. ELEMENTOS PARA UN BUEN CONTROL INTERNO DEL INVENTARIO DE MERCADERÍAS

- ✓ Realizar la toma física de inventarios, por lo menos dos veces al año, independientemente del sistema que utilice, es decir, periódico o permanente.
- ✓ Controlar que el procedimiento para la adquisición de mercaderías se desarrolle conforme lo establecido y de manera eficiente.
- ✓ Permitir el acceso a los inventarios únicamente al personal que no tiene relación con los registros contables.
- ✓ Mantener la utilización de tarjetas kárdex por cada artículo, para conciliar con los resultados obtenidos en la toma física.
- ✓ Realizar las adquisiciones de la mercadería tomando en cuenta el importe económico, más no solo las cantidades.
- ✓ Mantener suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de déficit, lo cual conduce a pérdidas en ventas.
- ✓ No mantener un inventario almacenado demasiado tiempo, para evitar de tener dinero restringido en artículos innecesarios.

Entre uno de los puntos que alimentan eficientemente al control interno del inventario de mercaderías, se puede observar la toma física, por lo cual, a continuación se mencionan importantes puntos a considerar para la ejecución adecuada del procedimiento de toma física:

- ✓ El equipo designado para la toma física debe ser ajeno al personal responsable de los registros contables.
- ✓ Toda la información relacionada con las compras y las ventas debe estar correctamente actualizada.

- ✓ Se deben solicitar con anterioridad a la fecha de la toma física, las notas de crédito a los diferentes proveedores que respalden las devoluciones de mercadería, para no confundir con faltantes.
- ✓ Todos los artículos deben estar correctamente codificados.
- ✓ La mercadería debe estar ubicada en sus respectivas perchas o en bodega.
- ✓ Se debe proveer todos los materiales necesarios al equipo de toma física (por ejemplo: lápices, borradores, hojas de papel bond, esferográficos, etc.).
- ✓ Con las puertas cerradas debe procederse al conteo físico de cada mercadería.
- ✓ Con el listado de Toma Física (ANEXO N° 14) del inventario de mercaderías, el equipo procederá a contar uno por uno todos los artículos del inventario, escribiendo en el listado las cantidades existentes.
- ✓ Por ningún motivo deben existir productos que no consten en el listado.
- ✓ Una vez terminado el proceso de conteo, iniciará el proceso del recuento para verificar las cantidades y lo realizará una persona diferente a la que contó en la primera instancia.
- ✓ En caso de existir sobrantes o faltantes como resultado de los procesos de conteo y recuento, el responsable de la toma física informará a la administración y se indagará sobre las causas que originaron tales resultados.
 - Compras y/o ventas no registradas
 - Compras y/o ventas mal registradas
 - Errores en el conteo y recuento de los artículos
 - Robo
 - Fraude
- ✓ Una vez determinadas las causas de los faltantes o sobrantes se procederá al registro contable de tales hechos con la autorización de la autoridad

competente que en este caso sería la administradora, previo conocimiento de Presidencia.

3.6.3.2. PRINCIPALES FORMAS DE FRAUDE EN ALMACÉN O BODEGA

El Patronato Municipal debe estar prevenido en cuanto al conocimiento de los principales modos de operación de fraude, para identificar y tomar medidas correctivas oportunamente:

- ✓ Cambio de los productos adquiridos por otros similares de menor costo y calidad.
- ✓ Alteración en los documentos de compra.
- ✓ Toma física de inventarios simulados.
- ✓ Hurto en pequeñas cantidades, de forma repetitiva por falta de seguridad.
- ✓ Sobre valoración en las compras.
- ✓ Sustracción de los productos por parte de los encargados del inventario, en horarios fuera de la jornada de trabajo, cuando poseen las llaves de acceso del almacén o bodega.

3.6.4. INVENTARIO FÍSICO DE ACTIVOS FIJOS

3.6.4.1. OBJETIVOS DE LA TOMA FÍSICA DE ACTIVOS FIJOS

- ✓ Especificar documentadamente la ubicación exacta y el estado en que se encuentra cada activo fijo.
- ✓ Actualizar el inventario y comparar con los registros contables.
- ✓ Detallar situaciones inusuales observadas durante la toma física.

- ✓ Determinar responsabilidades en los casos que amerite, a través de la revisión de las actas entrega recepción.

3.6.4.2. PROCEDIMIENTO DE LA TOMA FÍSICA DE ACTIVOS FIJOS

a) Planificación

- ✓ Reunión de todo el personal con la administración y solicitar un detalle de los activos a inventariar.
- ✓ Definir grupos y subgrupos de activos fijos en base al plan de cuentas.
- ✓ Determinar en ciertos bienes la toma física de sus partes o componentes. Esto puede variar de acuerdo al tipo de bien, por ejemplo equipo de computación.
- ✓ Definir las áreas del Patronato Municipal de acuerdo a la estructura organizacional.
- ✓ Separar los activos fijos de los bienes sujetos a control.

b) Inventario Físico

- ✓ Realizar el conteo total de los activos existentes en cada área del Patronato.
- ✓ Recopilar información adicional para la descripción completa e identificación física que incluya lo siguiente: Nombre o descripción técnica del ítem, marca, modelo, estado de uso y la ubicación.

c) Revisión de la Información

- ✓ Revisar la información resultante de la toma física para la asignación de una codificación secuencial a cada activo inventariado.

d) Impresión de Etiquetas

- ✓ Impresión de los códigos asignados y colocar un adhesivo con el código en referencia para evitar duplicaciones.

e) Actualización de la Información

- ✓ Con toda la información recolectada actualizar la base de datos en el departamento de Contabilidad.

3.6.5. PROCESO CONTABLE

En el proceso contable se desarrollará cada paso con la finalidad de llegar a la obtención de los estados financieros que contengan información contable-financiera veraz, confiable, oportuna y razonable.

3.6.5.1. PLAN DE CUENTAS

El profesional contable del Patronato según las necesidades de presentación de la información requerida por las autoridades tanto internas como externas, podrá adicionar cuentas contables en el plan de cuentas diseñado inicialmente.

PATRONATO MUNICIPAL DE AMPARO SOCIAL DE URCUQUI
PLAN GENERAL DE CUENTAS

1. **ACTIVOS**

1.1. **ACTIVOS CORRIENTES**

1.1.01. **CAJA**

1.1.01.01. Caja Chica

1.1.01.02. Caja General

1.1.02. **BANCOS**

1.1.02.01. Banco Pichincha

1.1.03. **CUENTAS POR COBRAR**

1.1.03.01. Clientes

1.1.03.02. Anticipos

1.1.03.03. Otras Cuentas por Cobrar

1.1.04. **INVENTARIO FARMACIA**

1.1.04.01. Mercadería Tarifa 0%

1.1.04.02. Mercadería Tarifa 12%

1.1.05. **OBLIGACIONES TRIBUTARIAS**

1.1.05.01. IVA Pagado

1.2. **ACTIVO FIJO**

1.2.01. **DEPRECIABLES**

1.2.01.01. Muebles y Enseres

1.2.01.01.99. Dep. Acumulada Muebles y Enseres

1.2.01.02. Equipo de Oficina

1.2.01.02.99. Dep. Acumulada Equipo de Oficina

1.2.01.03. Equipo de Cómputo

1.2.01.03.99. Dep. Acumulada Equipo de Cómputo

1.2.01.04. Maquinaria y Equipo

1.2.01.04.99. Dep. Acumulada Maquinaria y Equipo

1.2.02. **NO DEPRECIABLES**

1.2.02.01. Terreno

2. PASIVOS

2.1. PASIVO CORRIENTE

2.1.01. CUENTAS POR PAGAR

2.1.01.01. Proveedores

2.1.01.02. IESS por Pagar

2.1.02. OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

2.1.02.01. IVA por Pagar

3. PATRIMONIO

3.1. CAPITAL

3.1.01. Aportes Municipio de Urcuquí

3.2. RESULTADOS

3.2.01. Pérdida/Utilidad Ejercicios Anteriores

3.2.02. Pérdida/Utilidad del Ejercicio

4. INGRESOS

4.1. VENTAS

4.1.01. VENTAS FARMACIA

4.1.01.01. Ventas Mercadería Tarifa 0%

4.1.01.02. Ventas Mercadería Tarifa 12%

4.2. SERVICIOS CENTRO MÉDICO INTEGRAL

4.2.01. MEDICINA GENERAL

4.2.01.01. Consulta Medicina General

4.2.02. FISIOTERAPIA

4.2.02.01. Tratamientos Fisioterapia

4.3. APORTES MUNICIPIO

4.3.01. Aportes Gobierno Municipal de Urcuquí

5. COSTOS Y GASTOS

5.1. COSTOS

5.1.01. COSTO FARMACIA

5.1.01.01. Costo Mercadería Tarifa 0%

5.1.01.02. Costo Mercadería Tarifa 12%

5.2. GASTOS

5.2.01. GASTOS ADMINISTRATIVOS

5.2.01.01. Suministros de Oficina

5.2.02. GASTOS DE VENTAS

5.2.02.01. Artículos de Limpieza

5.2.03. GASTOS EN PERSONAL

5.2.03.01. Gasto Remuneración

5.2.03.02. IESS Patronal

5.2.04. GASTOS DE DEPRECIACIÓN

5.2.04.01. Depreciación Muebles y Enseres

5.2.04.02. Depreciación Equipo de Oficina

5.2.04.03. Depreciación Equipo de Cómputo

5.2.04.04. Depreciación Maquinaria y Equipo

5.2.05. GASTOS OBRAS SOCIALES

5.2.05.01. Gasto Ayuda Social

3.6.5.2. Jornalización de Hechos Económicos de Mayor Frecuencia en el Patronato Municipal de Urcuquí

- ✓ Cuando el Patronato a través del personal autorizado, realice una compra de medicamentos y artículos de aseo personal a crédito para la farmacia, el registro contable en el diario general sería de la siguiente manera:

EJEMPLOS DE ASIENTOS CONTABLES

CUADRO N° 27

PATRONATO MUNICIPAL DE AMPARO SOCIAL DE URUCUQUÍ

DIARIO GENERAL

DEL xxxx AL xxxx

✓ Compra de medicamentos y artículos de aseo a crédito

FECHA	CÓDIGO	DETALLE	DEBE	HABER
		-x-		
dd/mm/aa	1.1.04.01.	Mercadería Tarifa 0%	xxxx	
	1.1.04.02.	Mercadería Tarifa 12%	xxxx	
	1.1.05.01.	IVA Pagado	xxxx	
	2.1.01.01.	Proveedores		xxxx
		v/r. Compra de medicamentos y artículos de aseo personal a crédito.		

✓ Venta de medicamentos y artículos de aseo en efectivo:

FECHA	CÓDIGO	DETALLE	DEBE	HABER
		-x-		
dd/mm/aa	1.1.01.02.	Caja General	xxxx	
	4.1.01.01.	Ventas Mercadería Tarifa 0%		xxxx
	4.1.01.02.	Ventas Mercadería Tarifa 12%		xxxx
	2.1.02.01.	IVA por Pagar		xxxx
		v/r. Venta de medicinas y artículos de aseo en efectivo.		

- ✓ Venta de medicamentos y artículos de aseo a crédito:

FECHA	CÓDIGO	DETALLE	DEBE	HABER
dd/mm/aa	1.1.03.01	-x- Clientes	xxxx	
	4.1.01.01.	Ventas Mercadería Tarifa 0%		xxxx
	4.1.01.02.	Ventas Mercadería Tarifa 12%		xxxx
	2.1.02.01.	IVA por Pagar		xxxx
		v/r. Venta de medicinas y artículos de aseo a crédito.		

- ✓ Cuando se realiza una venta en efectivo o a crédito se debe registrar adicionalmente la transacción al costo, en los dos casos el asiento sería el siguiente:

FECHA	CÓDIGO	DETALLE	DEBE	HABER
dd/mm/aa		-x-		
	5.1.01.01.	Costo Mercadería Tarifa 0%	xxxx	
	5.1.01.02.	Costo Mercadería Tarifa 12%	xxxx	
	1.1.04.01.	Mercadería Tarifa 0%		xxxx
	1.1.04.02.	Mercadería tarifa 12%		xxxx
		v/r. Las mercaderías vendidas al costo.		

- ✓ Pago a los diferentes proveedores:

FECHA	CÓDIGO	DETALLE	DEBE	HABER
dd/mm/aa		-x-		
	2.1.01.01.	Proveedores	xxxx	
	1.1.02.01.	Banco Pichincha		xxxx
		v/r. El pago a proveedores con cheque.		

- ✓ Pago de sueldos a empleados:

FECHA	CÓDIGO	DETALLE	DEBE	HABER
dd/mm/aa	5.2.03.01. 5.2.03.02. 1.1.04.02.	-x- Gasto Remuneración IESS Patronal Banco Pichincha v/r. El pago de sueldos a empleados en nómina.	xxxx xxxx	xxxx

- ✓ Ingreso por concepto de consulta en medicina general:

FECHA	CÓDIGO	DETALLE	DEBE	HABER
dd/mm/aa	1.1.01.02. 4.2.01.01.	-x- Caja General Consulta Medicina General v/r. El ingreso por consulta en medicina general.	xxxx	xxxx

- ✓ Ingreso por concepto de tratamiento en fisioterapia:

FECHA	CÓDIGO	DETALLE	DEBE	HABER
dd/mm/aa	1.1.01.02. 4.2.02.01.	-x- Caja General Tratamientos Fisioterapia v/r. El ingreso tratamientos en fisioterapia.	xxxx	xxxx

- ✓ Creación del fondo de caja chica:

FECHA	CÓDIGO	DETALLE	DEBE	HABER
dd/mm/aa	1.1.01.01. 1.1.02.01.	-x- Caja Chica Banco Pichincha v/r. La creación del fondo de caja chica.	xxxx	xxxx

- ✓ Reposición del fondo de caja chica:

FECHA	CÓDIGO	DETALLE	DEBE	HABER
dd/mm/aa	5.2.01.01. 1.1.02.01.	-x- Suministros de Oficina Banco Pichincha v/r. La reposición del fondo de caja chica.	xxxx	xxxx

- ✓ Liquidación del fondo de caja chica

FECHA	CÓDIGO	DETALLE	DEBE	HABER
dd/mm/aa	5.2.01.01. 1.1.01.01.	-x- Suministros de Oficina Caja Chica v/r. La liquidación del fondo de caja chica.	xxxx	xxxx

- ✓ Cuando el Patronato de Amparo social de Urcuquí recibe un aporte del Gobierno Municipal de Urcuquí:

FECHA	CÓDIGO	DETALLE	DEBE	HABER
dd/mm/aa	1.1.04.02. 4.3.01.	-x- Banco Pichincha Aportes Gob. Munic. Urcuquí v/r. El aporte del Municipio al Patronato de Urcuquí.	xxxx	xxxx

- ✓ Cuando el Patronato Municipal de Urcuquí realiza obras sociales:

FECHA	CÓDIGO	DETALLE	DEBE	HABER
dd/mm/aa	5.2.05.01. 1.1.04.02.	-x- Gasto Ayuda Social Banco Pichincha v/r. La ayuda social por parte del Patronato de Urcuquí.	xxxx	xxxx

- ✓ Adquisición de un activo fijo por ejemplo un equipo de computo:

FECHA	CÓDIGO	DETALLE	DEBE	HABER
dd/mm/aa	1.2.01.03. 1.1.05.01. 1.1.04.02.	-x- Equipo de Cómputo IVA Pagado Banco Pichincha v/r. La adquisición de un equipo completo de computación.	xxxx xxxx	xxxx

- ✓ Desgaste del activo fijo por su uso, o por el paso del tiempo:

FECHA	CÓDIGO	DETALLE	DEBE	HABER
dd/mm/aa	1.2.01.03.99. 1.1.04.02.	-x- Gasto Dep. Equipo de Cómputo Dep. Ac. Equipo de Cómputo v/r. La depreciación del equipo de cómputo.	xxxx	xxxx

- ✓ Adquisición de suministros de oficina:

FECHA	CÓDIGO	DETALLE	DEBE	HABER
dd/mm/aa	5.2.01.01. 1.1.04.02.	-x- Suministros de Oficina Banco Pichincha v/r. La adquisición de suministros de oficina.	xxxx	xxxx

3.6.5.3. Mayorización

Tomando en cuenta el proceso contable el siguiente paso a seguir es la mayorización de cada una de las cuentas que han intervenido en el Diario General, partiendo con los saldos del último Balance General mismo que se constituye en el Estado de Situación Inicial para el nuevo periodo contable. Así tenemos por ejemplo:

EJEMPLO: MAYORIZACIÓN CUENTA BANCOS
CUADRO N° 28

PATRONATO MUNICIPAL DE AMPARO SOCIAL DE URCUQUÍ
MAYORIZACIÓN
DEL xxxx AL xxxx

FECHA	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	DÉBITO	CRÉDITO	SALDO
01/01/2011	1.1.02.01	Banco Pichincha			1000.00
15/01/2011	1.1.02.01	Banco Pichincha	5000.00		6000.00
17/01/2011	1.1.02.01	Banco Pichincha		2500.00	3500.00
20/01/2011	1.1.02.01	Banco Pichincha	100.00		3600.00
		Saldo al 31 Enero de 2011			3600.00

3.6.5.4. Balance de Comprobación

Es un papel de trabajo de apoyo al contador no constituye un estado financiero, pero por su utilidad se lo puede adjuntar al resto de estados financieros. Así tenemos por ejemplo:

EJEMPLO DEL BALANCE DE COMPROBACIÓN

CUADRO N° 29

PATRONATO MUNICIPAL DE AMPARO SOCIAL DE URCUQUÍ

BALANCE DE COMPROBACIÓN

DEL xxxx AL xxxx

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	SALDO ANTER.		MOV. PERIODO		SALDOS	
		DÉBITO	CRÉDITO	DEBE	HABER	DEUDOR	ACREED.
1.1.01.01.	Caja Chica	100,00				100,00	
1.1.01.02.	Banco Pichincha	1000,00		800,00	650,00	1150,00	
1.1.03.01.	Clientes	1500,00		1000,00	780,00	1720,00	
1.1.04.01.	Mercadería Tarifa 0%	2500,00		1500,00	2000,00	2000,00	
1.1.04.02.	Mercadería Tarifa 12%	1500,00		750,00	820,00	1430,00	
1.1.05.01.	IVA Pagado	180,00		90,00		270,00	
1.2.01.01.	Muebles y Enseres	1200,00				1200,00	
1.2.01.01.99	Dep.Ac. Mueble Enseres	-120,00		-10,00		-130,00	
1.2.01.03.	Equipo de Computo	2000,00				2000,00	
1.2.01.03.99	Dep.Ac. Equipo Comput	-666,67		-55,56		-722,23	
2.1.01.01.	Proveedores		4500,00	3175,00	1700,00		3025,00
2.1.01.02.	IVA por Pagar		200,00	200,00	175,00		175,00
3.1.	Capital		3893,33				3893,33
3.2.01.	Pérdida/Utilid. Ej. Anter.		600,00				600,00
	TOTAL	9193,33	9193,33				
4.1.01.01.	Ventas Mercadería 0%				3300,00		3300,00
4.1.01.02.	Ventas Mercadería 12%				1000,00		1000,00
4.1.02.01.	Medicina General				900,00		900,00
4.1.02.02.	Fisioterapia				620,00		620,00
5.1.01.01.	Costo Mercadería 0%			2100,00		2100,00	
5.1.01.02.	Costo Mercadería 12%			480,00		480,00	
5.2.03.01	Gasto Remuneración			1850,00		1850,00	
5.2.04.01.	Dep. Muebles y Enseres			10,00		10,00	
5.2.04.03.	Dep. Equipo de Computo			55,56		55,56	
	TOTAL			11945,00	11945,00	13513,33	13513,33

3.7. PROPUESTA FINANCIERA

La labor del Administrador es fundamental en el buen manejo de los recursos institucionales, puesto que participa en el desarrollo mismo de las actividades del Patronato y también su opinión es muy válida para la toma de decisiones dentro del nivel directivo.

Una de las principales funciones constituye la realización del análisis financiero, mismo que tiene como base los principales estados financieros de la institución.

Para ello es muy útil la aplicación de las razones financieras, ya que permiten conocer a través de cálculos matemáticos la situación presente del Patronato Municipal, complementándose con la interpretación del Administrador que facilita la comprensión de los datos numéricos ante los encargados de adoptar las mejores decisiones que vayan en beneficio de la institución.

Este análisis puede revelar las fortalezas que se deben alimentar, los problemas actuales que se deben corregir y las posibles dificultades que se podrían evitar, con la adopción oportuna de estrategias resultantes del conocimiento de las falencias que podría poner en riesgo la estabilidad del Patronato.

3.7.1. ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS

La meta del proceso contable se alcanza con la elaboración y presentación de los estados financieros, que servirán a los Directivos para la acertada y oportuna toma de decisiones.

3.7.1.1. BALANCE GENERAL

La finalidad del Balance General es reflejar la situación financiera en general del Patronato Municipal, incluyendo la ganancia o la pérdida y su efecto en el patrimonio de la institución.

✓ **Partes del Balance General:**

Encabezado

- Nombre de la Institución
- Nombre del Estado Financiero
- Período Contable

Cuerpo

- Cuentas de Activo
- Cuentas de Pasivo
- Cuentas de Patrimonio
- Firmas de Responsabilidad del Contador y Administrador del Patronato Municipal.

✓ **Ejemplo con información ficticia para fines de demostración:**

EJEMPLO DE BALANCE GENERAL

CUADRO N° 30

PATRONATO MUNICIPAL DE AMPARO SOCIAL DE URCUQUÍ

BALANCE GENERAL

AL xxxx

ACTIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES		
CAJA (1)	1050.00	
BANCOS (2)	4687.00	
CUENTAS POR COBRAR (3)	2866.00	
INVENTARIO FARMACIA (4)	<u>9900.00</u>	
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	18503.00	
ACTIVO FIJO		
DEPRECIABLES (5)	5230.00	
TOTAL ACTIVO FIJO	<u>5230.00</u>	
TOTAL ACTIVOS		<u>23733.00</u>
PASIVOS Y PATRIMONIO		
PASIVOS		
PASIVO CORRIENTE		
CUENTAS POR PAGAR (6)	2725.00	
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS (7)	<u>147.00</u>	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	2872.00	
TOTAL PASIVOS		2872.00
PATRIMONIO		
CAPITAL	16011.00	
RESULTADOS (8)	<u>4850.00</u>	
TOTAL PATRIMONIO		<u>20861.00</u>
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO		<u>23733.00</u>

.....
CONTADOR

.....
ADMINISTRADOR

3.7.1.2. ESTADO DE RESULTADOS

El propósito fundamental de realizar un Estado de Resultados es conocer si las actividades desarrolladas por el Patronato Municipal han generado un resultado a favor o en contra para la institución.

✓ **Partes del Estado de Resultados:**

Encabezado

- Nombre de la Institución
- Nombre del Estado Financiero
- Período Contable

Cuerpo

- Cuentas de Ingreso
- Cuentas de Gasto
- Resultado del ejercicio: Ganancia o Pérdida
- Firmas de Responsabilidad del Contador y Administrador del Patronato Municipal.

✓ **Ejemplo con información ficticia para fines de demostración:**

EJEMPLO DE ESTADO DE RESULTADOS

CUADRO N° 31

PATRONATO MUNICIPAL DE AMPARO SOCIAL DE URCUQUÍ

ESTADO DE RESULTADOS

DEL xxxx AL xxxx

INGRESOS			
VENTAS		1800.00	
Ventas Farmacia	1800.00		
CENTRO MÉDICO INTEGRAL		2150.00	
Medicina General	1200.00		
Fisioterapia	950.00		
APORTES MUNICIPIO		2000.00	
Aportes Gob. Municipal Urcuquí	2000.00		
TOTAL INGRESOS			<u>5950.00</u>
COSTOS Y GASTOS			
COSTOS			
Costo Farmacia	1100.00		
TOTAL COSTOS		1100.00	
GASTOS			
Gastos Administrativos	650.00		
Gastos de Ventas	210.00		
Gastos en Personal	1740.00		
Gastos de Depreciación	<u>600.00</u>		
TOTAL GASTOS		3200.00	
TOTAL COSTOS Y GASTOS			<u>4300.00</u>
RESULTADO GANANCIA DEL PERIODO			<u><u>1650.00</u></u>

.....
CONTADOR

.....
ADMINISTRADOR

3.7.1.3. ESTADO DE FLUJO DEL EFECTIVO

El propósito fundamental de realizar un Estado de Flujo del Efectivo es conocer si las actividades desarrolladas por el Patronato Municipal han generado un incremento o decremento en las cuentas de efectivo.

✓ Partes del Estado de Flujo del Efectivo:

Encabezado

- Nombre de la Institución
- Nombre del Estado Financiero
- Período Contable

Cuerpo

- Actividades de Operación
- Actividades de Inversión
- Actividades de Financiamiento
- Firmas de Responsabilidad del Contador y Administrador del Patronato Municipal.

✓ Ejemplo con información ficticia para fines de demostración:

**EJEMPLO DE ESTADO DE FLUJO DEL EFECTIVO: MÉTODO
INDIRECTO
CUADRO N° 32**

PATRONATO MUNICIPAL DE AMPARO SOCIAL DE URCUQUÍ
ESTADO DE FLUJO DEL EFECTIVO
DEL xxxx AL xxxx

FLUJO PROVENIENTE DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	10000.00	
(+) VENTA DE MERCADERÍAS Y SERVICIOS	24000.00	
(+) EFECTIVO RECIBIDO POR COBRO CLIENTES	6500.00	
(-) PAGO A PROVEEDORES	4900.00	
(-) PAGO A EMPLEADOS	<u>1200.00</u>	
(=) EFECTIVO NETO POR ACT. DE OPERACIÓN		34400.00
FLUJO PROVENIENTE DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		
(+) VENTA DE TERRENO	22000.00	
(-) ADQUISICIÓN DE TERRENO	<u>40000.00</u>	
(=) EFECTIVO NETO POR ACT. DE INVERSIÓN		-18000.00
FLUJO PROVENIENTE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO		
(+) APORTES GOBIERNO MUNICIPAL DE URCUQUÍ	30000.00	
(-) PAGO PRÉSTAMOS	<u>2000.00</u>	
(=) EFECTIVO NETO POR ACT. DE FINANCIAMIENTO		28000.00
(=) TOTAL EFECTIVO		<u>44400.00</u>

.....
CONTADOR

.....
ADMINISTRADOR

3.7.1.4. ESTADO DE EVOLUCIÓN PATRIMONIAL

Es un informe financiero o estado contable que refleja la situación del patrimonio de una empresa en un momento determinado.

✓ **Partes del Estado de Evolución Patrimonial:**

Encabezado

- Nombre de la Institución
- Nombre del Estado Financiero
- Período Contable

Cuerpo

- Cuentas de Activo
- Cuentas de Pasivo
- Cuentas de Patrimonio
- Firmas de Responsabilidad del Contador y Administrador del Patronato Municipal.

✓ **Ejemplo con información ficticia para fines de demostración:**

EJEMPLO DE ESTADO DE EVOLUCIÓN PATRIMONIAL

CUADRO N° 33

PATRONATO MUNICIPAL DE AMPARO SOCIAL DE URCUQUÍ

ESTADO DE EVOLUCIÓN PATRIMONIAL COMPARATIVO

AL xxxx

	AL 31/DIC./2010	AL 31/DIC./2011
ACTIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES		
CAJA (1)	1050.00	1480.00
BANCOS (2)	4687.00	4520.00
CUENTAS POR COBRAR (3)	2866.00	3088.00
INVENTARIO FARMACIA (4)	<u>9900.00</u>	<u>10749.00</u>
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	18503.00	19837.00
ACTIVO FIJO		
DEPRECIABLES (5)	5230.00	7458.00
TOTAL ACTIVO FIJO	5230.00	7458.00
TOTAL ACTIVOS	<u>23733.00</u>	<u>27295.00</u>
PASIVOS Y PATRIMONIO		
PASIVOS		
PASIVO CORRIENTE		
CUENTAS POR PAGAR (6)	2725.00	5890.00
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS (7)	<u>147.00</u>	<u>125.00</u>
TOTAL PASIVO CORRIENTE	2872.00	6015.00
TOTAL PASIVOS	2872.00	6015.00
PATRIMONIO		
CAPITAL	16011.00	15670.00
RESULTADOS (8)	<u>4850.00</u>	5610.00
TOTAL PATRIMONIO	<u>20861.00</u>	21280.00
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	<u>23733.00</u>	<u>27295.00</u>

.....
CONTADOR

.....
ADMINISTRADOR

3.7.1.5. NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS

El objetivo primordial de estas notas aclaratorias, es proporcionar información complementaria que facilite la comprensión de los estados financieros por parte de los Directivos del Patronato Municipal. Con los datos del balance general anterior como ejemplo tenemos:

1. CAJA

La cuenta Caja que en el balance general presenta un importe total de \$1050,00; está conformada por:

Caja Chica	\$ 100,00
Caja General	\$ <u>950,00</u>
TOTAL	\$ 1050,00

2. BANCOS

La cuenta Bancos está compuesta en su totalidad por la cuenta corriente que se mantiene en el Banco del Pichincha, con un importe total de \$ **4687,00**.

3. CUENTAS POR COBRAR

Las cuentas por cobrar que se evidencian en el balance general con un importe total de \$ **2866,00**, representan la cantidad que se debe recuperar por concepto de créditos otorgados en la farmacia.

4. INVENTARIO FARMACIA

Está conformada por:

Mercadería que no grava IVA	\$ 7425,00
Mercadería que si grava IVA	\$ <u>2475,00</u>
TOTAL	\$ 9900,00

5. ACTIVOS DEPRECIABLES

La cuenta activos depreciables están conformados por:

Muebles y Enseres	\$ 1900,00
Equipo de Oficina	\$ 330,00
Equipo de Cómputo	\$ <u>3000,00</u>
TOTAL	\$ 5230,00

6. CUENTAS POR PAGAR

Constituye la obligación que tiene el Patronato Municipal de pagar a sus diferentes proveedores, siendo un importe total de **\$ 2725,00**.

7. OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

Constituye aquellas obligaciones que la institución mantiene con la Administración Tributaria. En este caso se refiere a la obligatoriedad bajo la Ley de Régimen Tributario Interno, de pagar el Impuesto al Valor Agregado y Retenciones a la Fuente efectuadas en forma mensual, por un total de **\$ 147,00**.

8. RESULTADOS

La cuenta contable resultados contiene el siguiente detalle:

Resultados Ejercicios Anteriores	\$ 3200,00
Resultado del Ejercicio/Ganancia	\$ <u>1650,00</u>
TOTAL	\$ 4850,00

3.7.2. RAZONES FINANCIERAS APLICABLES

La aplicación de razones financieras sirve de apoyo al Administrador para la elaboración de un informe de análisis financiero, en el que pueden sustentarse adicionalmente a los estados financieros básicos, las decisiones adoptadas por los miembros del Directorio del Patronato Municipal de Amparo Social de San Miguel de Urququí, se muestra a continuación algunos ejemplos con datos ficticios que servirán de guía para casos similares de aplicación en dicha organización.

3.7.2.1. ÍNDICES DE LIQUIDEZ

a) Razón Circulante

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

$$\text{Razón Circulante} = \frac{18503}{2872} = 6,44 \text{ veces}$$

El Patronato Municipal dispondría de recursos suficientes para cubrir sus compromisos de corto plazo, pero no es tan ventajoso como parece puesto que mientras más alto es el indicador muestra exceso de liquidez que le hace a la institución menos rentable. Además un indicador muy elevado puede evidenciar un mal manejo del efectivo, de los inventarios o deficiente recuperación de cartera.

b) Razón Ácida o Prueba Ácida

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activos Circulantes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{18503 - 9900}{2872} = 2,99 \text{ veces}$$

El patronato municipal podría solventar sus compromisos a corto plazo y aún así disponer de efectivo.

3.7.2.2. RAZONES DE ACTIVIDAD

a) Rotación de Inventarios

$$\text{Rotación Inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}$$

$$\text{Rotación Inventarios} = \frac{1100}{9900} = 0,11 \text{ veces}$$

La rotación de inventario de la farmacia sería aceptable ya que tiene un indicador menor a uno, pero a futuro tendría que implementar políticas que mejoren la rotación.

b) Periodo Promedio de Cobro

$$\text{Período Promedio de Cobro} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas a Crédito}/360}$$

$$\text{Período Promedio de Cobro} = \frac{2866}{3950/360} = 261 \text{ días}$$

Esto significa que el Patronato Municipal no tiene un sistema eficiente de cobro puesto que se demoraría 261 días en cobrar las cuentas pendientes a sus clientes.

3.7.2.3. RAZÓN DE RENTABILIDAD

b) **Margen de Utilidad Neta:** Es el porcentaje de rentabilidad que obtiene el Patronato Municipal en la entrega de sus servicios.

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta Después de Impuestos}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{1650}{3950} = 0,42 = 42\%$$

Considerando que la institución no persigue fines de lucro tendría un margen de utilidad aceptable.

CAPÍTULO IV

4. IMPACTOS DEL PROYECTO

En el presente capítulo se encuentra un análisis sobre los principales impactos que el proyecto originará en los temas: Económico, social, educativo y ético.

Para la realización de dicho análisis se utiliza la denominada matriz de impactos, en la cual intervienen los niveles de impacto relacionados con una lista de indicadores clave que conducirán al resultado de obtener un análisis más acertado sobre la incidencia de aplicación del proyecto.

La matriz de impactos contiene calificaciones positivas y negativas como se presenta a continuación:

CALIFICACIÓN DE IMPACTOS

CUADRO N° 34

NIVEL DE IMPACTO	CALIFICACIÓN
Impacto Alto Negativo	-3
Impacto Medio Negativo	-2
Impacto Bajo Negativo	-1
Impacto Nulo	0
Impacto Bajo Positivo	1
Impacto Medio Positivo	2
Impacto Alto Positivo	3

4.1. IMPACTO ECONÓMICO

CUADRO N° 35

NIVEL DE IMPACTO INDICADORES	NEGATIVO			NULO 0	POSITIVO		
	-3	-2	-1		1	2	3
Inversión del Estado						x	
Optimización de Recursos							x
Conservación de Convenios							x
Consecución de Proyectos Sociales						x	
Crecimiento Institucional							x
TOTAL						4	9

$$\Sigma = 13$$

$$\text{Nivel de Impacto Económico} = 13/5 = 2,6 = 3$$

El impacto económico que el proyecto tiene en el Patronato Municipal de San Miguel de Urququí es positivo alto, puesto que en su contenido presenta procedimientos administrativos y financieros con los cuales se pretende guiar las actividades diarias de la institución, para la ejecución eficaz y eficiente de sus diferentes procesos.

A través del manejo adecuado de los fondos, tanto los provenientes de proyectos y convenios, como los fondos propios siendo éstos el aporte que brinda el Gobierno Municipal de Urququí y los resultantes de la autogestión; resumido en la presentación de información financiera de alta calidad que permita evidenciar la optimización de los recursos y la eficiencia en su administración, constituirá el mejor precedente para la renovación de los convenios existentes, la consecución de nuevos proyectos.

La puesta en marcha de la presente propuesta, no implica alta inversión de recursos, puesto que está diseñada en base a las condiciones y personal disponible en la actualidad, incluso tiene la flexibilidad de adaptarse al momento de contar con mayores recursos por ejemplo de talento humano y en el aspecto económico.

4.2. IMPACTO SOCIAL

CUADRO N° 36

NIVEL DE IMPACTO INDICADORES	NEGATIVO			NULO 0	POSITIVO		
	-3	-2	-1		1	2	3
Satisfacción Ciudadanía Urcuquireña							x
Obras Sociales						x	
Desarrollo comunitario					x		
Servicios de Calidad							x
Cobertura de servicios						x	
TOTAL					1	4	6

$\Sigma = 11$

Nivel de Impacto Social = $11/5 = 2,2 = 2$

El impacto social que se genera en el Patronato Municipal es positivo medio, ya que la puesta en marcha del proyecto permitirá la agilidad y eficiencia en las actividades y procesos que se desarrollan diariamente, arrojando como resultado el contento de la gente que accede a todos los servicios que ofrece el Patronato Municipal, al recibir atención de calidad, por ende se elevará el nivel de acogida por parte de la ciudadanía urcuquireña.

El presente proyecto ha sido diseñado con la intención de apoyar las labores administrativas y financieras tanto del personal como de directivos del Patronato Municipal, constituyéndose en los beneficiarios directos. Y la gente de las cinco parroquias que conforman el cantón serían los beneficiarios indirectos al contar con una institución del estado creada para brindar atención prioritaria a personas con escasos recursos económicos.

4.3. IMPACTO EDUCATIVO

CUADRO N° 37

NIVEL DE IMPACTO INDICADORES	NEGATIVO			NULO 0	POSITIVO		
	-3	-2	-1		1	2	3
Capacitación Motiva al Personal							x
Profesionales Competitivos						x	
Eficiencia en Procesos Administrativos y Financieros							x
Cumplimiento Objetivos Institucionales							x
Fortalecimiento Institucional							x
TOTAL						2	12
						$\Sigma =$	14

Nivel de Impacto Educativo = $14/5 = 2,8 = 3$

En el ámbito educativo el proyecto tiene un impacto positivo alto, puesto que puede ser usado como un instructivo básico para capacitar al personal, en cuanto a los procesos administrativos y financieros fundamentales que se desarrollan diariamente en la vida del Patronato Municipal.

La capacitación de los profesionales que prestan sus servicios en el Patronato tiene gran incidencia en la consecución satisfactoria de los objetivos planteados, puesto que constituye un sistema de motivación a los empleados, de lo cual se benefician tanto el personal al enriquecer su conocimiento que le servirá para su carrera profesional, como la institución que conseguirá el éxito a través del mejor esfuerzo entregado por sus colaboradores comprometidos.

De la administración depende que no se descuide la capacitación constante al personal, porque no basta con una sola vez, sino que los profesionales competitivos deben acoplarse a la continua evolución del conocimiento y estar al día con la normativa de general aceptación especialmente en lo que se refiere a materia contable y administrativa y tener la capacidad de generar valor agregado que fortalezca la imagen institucional.

4.4. IMPACTO ÉTICO

CUADRO N° 38

NIVEL DE IMPACTO INDICADORES	NEGATIVO			NULO 0	POSITIVO		
	-3	-2	-1		1	2	3
Manejo Transparente de Recursos							x
Rendición de Cuentas						x	
Cumplimiento a Cabalidad de tareas						x	
Valores Institucionales							x
Imagen Institucional							x
TOTAL						4	9

$$\Sigma = 13$$

$$\text{Nivel de Impacto Ético} = 13/5 = 2,6 = 3$$

El impacto ético que tiene el proyecto en el Patronato Municipal es positivo alto, ya que el manual de procedimientos administrativos y financieros proporciona información para la correcta ejecución de los procesos, es decir ayuda al cumplimiento a cabalidad de las tareas asignadas a los responsables de las actividades operativas y directivas, originando un mayor grado de transparencia en la administración de los recursos.

Por el hecho de ser una institución que se maneja con fondos públicos y dedicada a obras sociales, la atención de la ciudadanía se centra en la gestión que realiza el Patronato Municipal, el presente proyecto colaborará para que su funcionamiento se base en procedimientos transparentes y presente una imagen clara y honesta ante la población, apoyándose en firmes valores institucionales.

De igual forma con la puesta en práctica del proyecto se facilitará la rendición de cuentas a los organismos de supervisión y control tanto a nivel interno como externo.

4.5. IMPACTO GENERAL

CUADRO N° 39

NIVEL DE IMPACTO INDICADORES	NEGATIVO			NULO 0	POSITIVO		
	-3	-2	-1		1	2	3
Económico							x
Social						x	
Educativo							x
Ético							x
TOTAL						2	9

$$\Sigma = 11$$

$$\text{Nivel de Impacto General} = 11/4 = 2,75 = 3$$

A nivel general el proyecto tiene un impacto positivo alto, tomando en cuenta el aporte realizado en beneficio del Patronato Municipal de Amparo Social del Cantón San Miguel de Urququí que consiste en propender a mejorar sus procesos administrativos y financieros orientados a elevar el nivel de satisfacción por parte de la ciudadanía urcuquireña.

CONCLUSIONES

- a) El Patronato Municipal ofrece los servicios de medicina general, laboratorio, farmacia, y rehabilitación física y psicomotricidad en horarios específicos.
- b) Ausencia de una estructura orgánica, que establezca la jerarquía dentro de la institución, una estructura funcional que describa las actividades de cada puesto de trabajo, y una adecuada segregación de funciones que permita determinar límites de responsabilidad.
- c) La información contable se encuentra desactualizada en el sistema computarizado, tomando en cuenta que la institución no cuenta con el personal necesario para dichas labores.
- d) Carencia de equipos con tecnología actualizada en todas las áreas del Patronato Municipal y de igual forma la respectiva capacitación al personal.
- e) La Institución no cuenta con un reglamento interno.
- f) Los procesos administrativos y contable-financieros actuales no se encuentran debidamente implementados, tomando en cuenta que no existe un documento en donde conste detallada su ejecución.
- g) Estructura física inapropiada, puesto que el Patronato Municipal funciona en las mismas instalaciones del Gobierno Municipal de Urcuquí.
- h) El Patronato Municipal ha perdido la renovación de convenios importantes con organizaciones no gubernamentales, por ejemplo el que se mantenía con la Federación de Organizaciones Comunitarias de Imbabura (FOCI).

RECOMENDACIONES

- a) Mejorar los servicios existentes, mediante la ampliación de los horarios de atención y la cobertura que ofrece el Patronato Municipal, a los sectores rurales del cantón, a través de la realización de brigadas médicas u otros mecanismos. Además tratar de incrementar otros servicios acorde a las necesidades de la población urcuquireña
- b) Acoger la propuesta del organigrama estructural y tomar en cuenta el perfil profesional, funciones y requerimientos de cada puesto de trabajo, presentado en este proyecto de investigación, que también puede servir de apoyo en la contratación de personal.
- c) Asignación o contratación del personal calificado necesario que se encargue del procesamiento oportuno de la información contable-financiera, de manera que se realice la entrega de los estados financieros según los requerimientos del nivel directivo.
- d) Gestión del presupuesto en instituciones del estado y organizaciones no gubernamentales, para la adquisición de equipos con tecnología innovada para todas las áreas del Patronato. Así mismo la elaboración de proyectos de capacitación dirigidos a todo el personal, teniendo en consideración las necesidades y sugerencias emitidas a la administración con la finalidad de contar con profesionales competitivos, que entreguen servicios de calidad a la población.
- e) Tomar en cuenta la propuesta de reglamento interno, para que sea analizado y aprobado por los Directivos.
- f) Poner en práctica los procedimientos contenidos en el manual de procedimientos administrativos y financieros propuesto, para disminuir al mínimo posible el cometimiento de errores y de esta manera evitar que se produzca información contable-financiera inconsistente con la realidad, que

repercuta de forma equivocada en la toma de decisiones, provocando el fracaso del Patronato Municipal.

- g)** Gestión en el Gobierno Municipal de Urcuquí, con el objetivo de que se facilite al Patronato Municipal un local que cuente con instalaciones adecuadas para un mejor funcionamiento de los servicios que ofrece.

- h)** Mantener los convenios existentes, a través del manejo eficiente de los recursos, utilizando procedimientos administrativos y contable-financieros que permitan evidenciar transparencia en el trabajo y fundamenten la renovación de los convenios. Además buscar nuevos convenios de cooperación con organismos gubernamentales y no gubernamentales que apoyen la gestión del Patronato.

BIBLIOGRAFÍA

- BATEMAN, T., SCOTT, A. (2005): Administración un Nuevo Programa Competitivo, Edamsa Impresiones S.A., Sexta Edición.
- BODIE, Z., MERTON, R. (2003): Finanzas, Publicada por Pearson Education, Primera Edición, México.
- BLOCK, S., HIRT, GEOFFREY A. (2005): Administración Financiera, Mc Graw Hill, Décimo Primera Edición, México.
- BRAVO, M. (2009): Contabilidad General, Editora Nuevo día, Novena Edición, Quito Ecuador.
- BUITRAGO, J. (2008): El Que Hacer Financiero en Áreas de la Empresa, Ediciones Uniboyacá, Boyacá Colombia.
- CATACORA, F.: Sistemas y Procedimientos Contables, Editorial Mc Graw Hill, Caracas, Venezuela.
- COBRA, M.: Marketing de Servicios: Estrategias Para Turismo, Finanzas, Salud y Comunicación, Mc Graw Hill Interamericana, Colombia.
- CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN: Publicado en el Registro Oficial N° 303, el 19 de Octubre del 2010.
- COMISIÓN DE LEGISLACIÓN Y CODIFICACIÓN: Código de Trabajo, Quito, 18 de Octubre de 2005.

- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR: Publicada en el Registro Oficial N° 449, el 20 de octubre del año 2008.
- CHANABA, J. (2010): Contabilidad General, Edinun Ediciones Nacionales Unidas, Quito Ecuador.
- CHIAVENATO, I. (2005): Introducción a la Teoría General de la Administración, Mc Graw Hill, Séptima Edición.
- DÁVILA, C.: Teorías Organizacionales y Administración: Enfoque Crítico, Editorial Mc Graw Hill, Segunda Edición, Bogotá, Colombia.
- DEL RÍO, C. (2009): El Presupuesto, Editorial Cengage Learning, Décima Edición, México.
- GITMAN, L. (2007): Principios de Administración Financiera, Pearson Addison Wesley, Décimo Primera Edición, México.
- GOBIERNO MUNICIPAL URCUQUÍ: Ordenanza que Reforma a la Ordenanza que Reglamenta la Creación y Funcionamiento del Patronato Municipal de Amparo Social del Cantón San Miguel de Urucuquí, 29 de Diciembre de 2006.
- GOBIERNO MUNICIPAL URCUQUÍ: Ordenanza que Reforma a la Ordenanza que Reglamenta la Creación y Funcionamiento del Patronato Municipal de Amparo Social del Cantón San Miguel de Urucuquí, 04 de julio del 2011.
- HITT, M., BLACK, S. (2006): Administración, Pearson Prentice Hall, Novena Edición, México.

- KOONTZ, H., WEIHRICH, H. (2008): Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial, Editorial Mc Graw Hill, Décimo Tercera Edición, México.
- MINISTERIO DE FINANZAS: Acuerdo N° 447, Publicado en Quito el 28 de Diciembre del 2007.
- REY, J. (2009): Contabilidad General, Ediciones Nobel S.A., Segunda Edición, Madrid España.
- REYES PONCE, A. (2004): Administración Moderna, Editorial Limusa S.A., Grupo Noriega Editores, México.
- SAPAG-SAPAG (2003): Preparación y Evaluación de Proyectos, Editorial Mc Graw Hill, Cuarta Edición, México.
- SARMIENTO, R. (2008): Contabilidad General, Editorial Voluntad, Décima Edición, Quito, Ecuador.
- SCHERMEHORN, J. (2003): Administración, Editorial Limusa S.A.
- VÁSQUEZ, V. (2002): Organización Aplicada, Segunda Edición, Quito Ecuador.
- ZAPATA, P. (2008): Contabilidad General, Editorial Mc Graw Hill, Sexta Edición, Colombia.
- ZEA, V., ZEA F. (2005): Presupuesto Por Programas Para Gobiernos Locales, Editorial Alfonso María Arce, Primera Edición, Azogues, Ecuador.

LINKOGRAFÍA

- www.cmmenterprise.com
- www.cta.com.ec
- www.edico.com.ec
- www.eumed.net
- www.gestiopolis.com
- www.mailxmail.com
- www.monografias.com
- www.praisa.com.mx
- www.rincondelvago.com
- www.seringeneria.com
- www.wikilearning.com
- www.promonegocios.net
- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos/
- <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionAdministracionYConceptosBasicos>
- <http://www.definicion.org/objetivo>
- <http://www.uas.mx/cursoswebct/presupuestos/lec1.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos14/fases-proceso/fases-proceso.shtml>
- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organigramas/
- <http://www.forex.mx/blog/index.php/concepto-de-finanzas>

- <http://www.slideshare.net/uvmvirtual/presupuesto-4393976>
- <http://www.promonegocios.net/contabilidad/concepto-contabilidad.html>
- <http://pjimenez.wikispaces.com/file/view/InformeNICvs.NEC.pdf>
- <http://definicion.de/plan-de-cuentas/>



ANEXO N° 01

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL QUE LABORA EN EL PATRONATO MUNICIPAL DE AMPARO SOCIAL DE SAN MIGUEL DE URCUQUÍ

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente cada una de las preguntas, marque con una X la respuesta que esté de acuerdo a su criterio y exprese su opinión en las preguntas que así lo soliciten.

OBJETIVO: La presente encuesta tiene la finalidad, de obtener información real sobre el contexto institucional, que permita detectar el problema de investigación.

1. ¿Qué elementos administrativos está utilizando El Patronato Municipal?

- | | |
|----------------------|-----|
| Estructura Orgánica | () |
| Estructura Funcional | () |
| Objetivos | () |
| Políticas | () |
| Estrategias | () |
| Metas | () |
| Otros, | () |
| Cuáles?..... | |

2. ¿Qué instrumentos financieros aplica el Patronato Municipal?

- | | |
|--------------------------|-----|
| Estados Financieros | () |
| Análisis Financiero | () |
| Informes de Auditoría | () |
| Presupuesto | () |
| Obligaciones Tributarias | () |
| Otros, | () |
| Cuáles?..... | |

3. ¿Cuál es el tipo de relación laboral que mantiene con el Patronato Municipal?

- Nombramiento del Patronato ()
- Nombramiento del Municipio ()
- Contrato Definitivo ()
- Contrato por Servicios Ocasionales ()
- Contrato por Honorarios Profesionales ()

4. ¿Considera usted que las funciones que viene desempeñando en el Patronato Municipal, están acorde con su nivel de conocimiento y preparación académica?

SI ()

NO ()

Por qué?

.....
.....

5. ¿La Institución le provee de los insumos, materiales y herramientas para el desarrollo eficiente y eficaz de sus actividades?

SI ()

NO ()

6. La capacitación que le brinda su Institución es:

Frecuente ()

Poco Frecuente ()

No se recibe ()

7. ¿Qué servicios ofrece el Patronato Municipal a la ciudadanía?

.....
.....
.....
.....

8. A su criterio, ¿qué sugeriría al Patronato Municipal para el mejoramiento administrativo-financiero institucional?

.....
.....
.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



ANEXO N° 02

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DEL PATRONATO MUNICIPAL DE AMPARO SOCIAL DE SAN MIGUEL DE URQUQUÍ

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente cada una de las preguntas, marque con una X la respuesta que esté de acuerdo a su criterio y exprese su opinión en las preguntas que así lo soliciten.

OBJETIVO: La presente encuesta tiene la finalidad de recabar información por parte de los Miembros Directivos del Patronato Municipal, acerca de la situación real de la Institución que permitan detectar el problema de investigación.

1. ¿Qué normativa legal básica le permite al Patronato Municipal desarrollar sus actividades?

	SI	NO	TÍTULO:
Leyes	()	()
Ordenanzas	()	()
Reglamentos	()	()
Manuales	()	()
Disposiciones	()	()
Otros	()	()

2. ¿Está actualizada la normativa interna que rige la vida institucional del Patronato Municipal?

SI ()
NO ()

3. ¿Con qué elementos administrativos cuenta la Institución para trabajar con mayor eficacia?

Estructura Orgánica ()
Estructura Funcional ()
Objetivos ()
Políticas ()
Estrategias ()
Metas ()
Otros, ()
Cuáles?.....
.....

4. ¿Cuáles son los instrumentos financieros en los que se apoyan los Directivos del Patronato Municipal para la acertada toma de decisiones?
- Estados financieros ()
- Análisis financiero ()
- Informes de auditoría ()
- Presupuesto ()
- Otros ()
- Cuáles?
5. ¿Cuenta actualmente El Patronato Municipal con una misión, visión y valores definidos?
- SI () NO ()
6. ¿Qué factor considera el más importante, para en determinada circunstancia, incorporar personal al Patronato Municipal?
- Perfil profesional ()
- Experiencia ()
- Ética profesional ()
- Residencia en la ciudad ()
- Otro ()
- Cuál?
7. ¿Qué factor sería determinante para que el talento humano que labora en el Patronato Municipal entregue todo su potencial en beneficio de la Institución?
- Actitud positiva al trabajo ()
- Nivel de colaboración ()
- Coordinación de funciones ()
- Determinar responsabilidades ()
- Remuneración justa ()
- Trabajo en Equipo ()
- Sentido de Pertenencia ()
8. ¿Cuál cree que es el factor más significativo, por medio del cual el Patronato Municipal ofrece servicios de calidad a la ciudadanía?
- Atención al cliente o usuario ()
- Accesibilidad a los servicios ()
- Infraestructura física adecuada ()
- Servicios prioritarios ()
- Tecnología ()
- Otro ()
- Cuál?.....
9. ¿Considera usted que en la trayectoria que tiene el Patronato Municipal, como entidad de servicio social, ha cumplido con las expectativas trazadas?
-
-

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 03: TURNO DE ATENCIÓN MÉDICA



PATRONATO MUNICIPAL DE AMPARO SOCIAL DE URCUQUÍ
URCUQUÍ - IMBABURA - ECUADOR
"JUNTOS POR UNA SONRISA"

TURNO DE ATENCIÓN MÉDICA N°.....

FECHA:

ESPECIALIDAD:

MEDICINA GENERAL

FISIOTERAPIA

EXÁMENES DE LABORATORIO

.....
RESPONSABLE

ANEXO N° 04: CONVENIO DE CRÉDITO



PATRONATO MUNICIPAL DE AMPARO SOCIAL DE URCUQUÍ
URCUQUÍ - IMBABURA - ECUADOR

“JUNTOS POR UNA SONRISA”

CONVENIO DE CRÉDITO

Acuerdan en celebrar el presente convenio de crédito por una parte el Patronato Municipal de Amparo Social de San Miguel de Urcuquí y por otra el cliente....., con la finalidad de comprometerse a la ejecución de un trato comercial que consiste en que el Patronato entrega los productos de farmacia y el cliente está obligado a pagar en un tiempo de..... días plazo.

En caso de que el cliente incumpla con la obligatoriedad de cancelar su crédito en los plazos establecidos, no tendrá autorización para nuevos créditos hasta que se ponga al día con las deudas pendientes y dispondrá de las garantías que se adjunten al presente convenio.

Para constancia de lo anterior, las partes firman en original y copia del mismo contenido.

Urcuquí,.....

.....
PRESIDENTA
PATRONATO

.....
CLIENTE
C.I.

ANEXO N° 05: CIERRE DE CAJA



PATRONATO MUNICIPAL DE AMPARO SOCIAL DE URCUQUÍ
URCUQUÍ - IMBABURA - ECUADOR

“JUNTOS POR UNA SONRISA”

CIERRE DE CAJA

FECHA:

VENDEDOR:

N°	COMPROBANTE DE VENTA	VENTAS EN EFECTIVO	VENTAS A CRÉDITO
	TOTAL VENTAS EN EFECTIVO		
	TOTAL VENTAS A CRÉDITO		
	TOTAL VENTAS		

ENTREGADO POR:

RECIBIDO POR:

.....
VENDEDOR

.....
AUXILIAR CONTABLE

ANEXO N° 06: ARQUEO DE CAJA



PATRONATO MUNICIPAL DE AMPARO SOCIAL DE URCUQUÍ
URCUQUÍ - IMBABURA - ECUADOR

"JUNTOS POR UNA SONRISA"

ARQUEO DE CAJA

FECHA:

CAJERO:

DOCUMENTOS DE RESPALDO		EFECTIVO	
N° FACTURAS		BILLETES:	
FACTURAS EN EFECTIVO \$		MONEDAS:	
		TOTAL EFECTIVO \$	
		DIFERENCIA DE CAJA \$	
ENTREGADO POR: CAJERO	RECIBIDO POR: AUXILIAR CONTABLE	CONSTANCIA: ADMINISTRADOR	

ANEXO N° 07: SOBRENTE/FALTANTE DE CAJA



PATRONATO MUNICIPAL DE AMPARO SOCIAL DE URCUQUÍ
URCUQUÍ - IMBABURA - ECUADOR

“JUNTOS POR UNA SONRISA”

SOBRANTE/FALTANTE DE CAJA

CAJERO:

FECHA	CONCEPTO
ARQUEO REALIZADO EL DÍA.....	SOBRANTE DE CAJA \$..... FALTANTE DE CAJA \$.....
..... RESPONSABLE ARQUEO DE CAJA CAJERO (A)

ANEXO N° 08: ORDEN DE ADQUISICIÓN DE MERCADERÍA



PATRONATO MUNICIPAL DE AMPARO SOCIAL DE URCUQUÍ
URCUQUÍ - IMBABURA - ECUADOR

“JUNTOS POR UNA SONRISA”

ORDEN DE ADQUISICIÓN DE MERCADERÍA

FECHA:

VENDEDOR (A):

DETALLE	CANTIDAD
.....
.....
.....
.....
..... RESPONSABLE AUTORIZADO

ANEXO N° 09: FICHA DE INSPECCIÓN



**PATRONATO MUNICIPAL DE AMPARO SOCIAL DE URCUQUÍ
URCUQUÍ - IMBABURA - ECUADOR**

“JUNTOS POR UNA SONRISA”

FICHA DE INSPECCIÓN

FECHA:

INFORMACIÓN DE LA PERSONA AFECTADA

NOMBRES Y APELLIDOS:

C.I.:

EDAD:

DOMICILIO:

TELÉFONO:

INGRESO MENSUAL:

CARGAS FAMILIARES:

TIPO DE VIVIENDA:

TIPO DE CALAMIDAD:

INFORME:
.....
.....

RESOLUCIÓN:
.....

.....
VOCAL COMISIÓN
AYUDA SOCIAL

.....
PRESIDENTA
COMISIÓN AYUDA SOCIAL

.....
VOCAL COMISIÓN
AYUDA SOCIAL

ANEXO N° 10: REGISTRO DE ASISTENCIA DE PERSONAL



**PATRONATO MUNICIPAL DE AMPARO SOCIAL DE URCUQUÍ
URCUQUÍ - IMBABURA - ECUADOR**

“JUNTOS POR UNA SONRISA”

REGISTRO DE ASISTENCIA DE PERSONAL

FECHA:

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

.....
ADMINISTRADOR (A)

ANEXO N° 11: ROL DE PAGOS



PATRONATO MUNICIPAL DE AMPARO SOCIAL DE URCUQUÍ
URCUQUÍ - IMBABURA - ECUADOR

“JUNTOS POR UNA SONRISA”

ROL DE PAGOS

N°	NÓMINA	CÉDULA	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

ANEXO N° 12: ANTICIPO DE SUELDO



PATRONATO MUNICIPAL DE AMPARO SOCIAL DE URCUQUÍ
URCUQUÍ - IMBABURA - ECUADOR

"JUNTOS POR UNA SONRISA"

ANTICIPO DE SUELDO

FECHA:

NÓMINA	VALOR ANTICIPO	N° MESES	VALOR DESCONTADO	VALOR POR DESCONTAR	OBSERVACIONES
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....
ELABORADO POR

.....
REVISADO POR

.....
AUTORIZADO POR

ANEXO N° 13: VALE DE CAJA CHICA



**PATRONATO MUNICIPAL DE AMPARO SOCIAL DE URCUQUÍ
URCUQUÍ - IMBABURA - ECUADOR**

“JUNTOS POR UNA SONRISA”

VALE DE CAJA CHICA

N°.....

FECHA:

PAGUESE A LA ORDEN DE:.....

POR CONCEPTO DE:.....

POR UN VALOR DE:

ADJUNTO DOCUMENTOS DE RESPALDO:

.....
ADMINISTRADOR (A)

.....
BENEFICIARIO
C.I.:

ANEXO N° 14: TOMA FÍSICA DE MERCADERÍA



PATRONATO MUNICIPAL DE AMPARO SOCIAL DE URCUQUÍ
URCUQUÍ - IMBABURA - ECUADOR

“JUNTOS POR UNA SONRISA”

TOMA FÍSICA DE MERCADERÍA

CÓDIGO	ARTÍCULO	CANTIDAD TOMA FÍSICA	CANTIDAD SISTEMA CONTABLE	DIFERENCIA
.....
.....
.....
	TOTAL			

.....
ELABORADO POR:

.....
REVISADO POR: