

## CAPÍTULO I

### 1. DIAGNÓSTICO

#### 1.1. ANTECEDENTES

El Ecuador se divide en 24 provincias, en la Región Norte del país encontramos a la provincia de Imbabura, así se llama por el volcán que le sirve de cerro tutelar, en la que se encuentra ubicado el cantón Antonio Ante, que fue erigido como tal en 1938, el mismo que es el más pequeño en extensión de la provincia, cuenta con una superficie de 79 km<sup>2</sup>, su población aproximada es 36053 habitantes dando una densidad poblacional de 456,36 habitantes por kilómetro cuadrado, una altitud de 2360 msnm. Con una temperatura promedio de 15,4 grados centígrados, la dinámica de crecimiento poblacional es de 2,5%, la etnia que prevalece es la mestiza en un 75%, seguido por los indígenas con un 18% y lo restante son negros y blancos, Antonio Ante ha mostrado un gran crecimiento comercial especialmente en el sector textil.

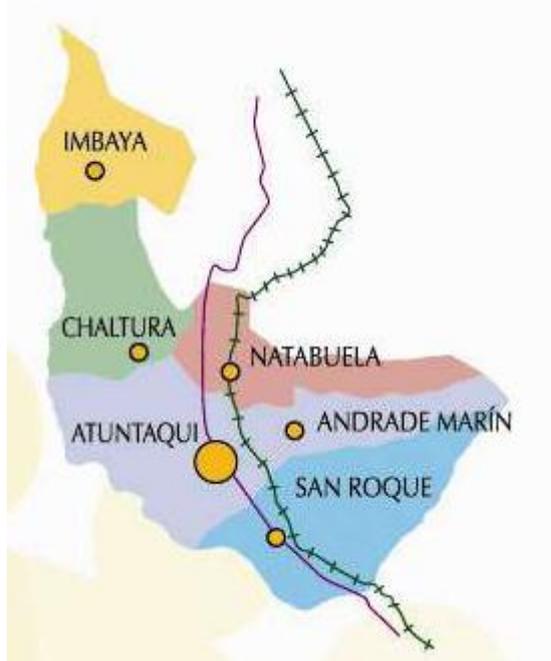
**GRÁFICO N° 01**  
**UBICACIÓN CANTÓN ANTONIO ANTE**



Fuente: Plan de Desarrollo Cantonal Antonio Ante

Este cantón cuenta con dos parroquias urbanas que son: Atuntaqui y Andrade Marín, sus parroquias rurales son: Imbaya, Chaltura, Natabuela y San Roque.

**GRÁFICO N° 02**  
**PARROQUIAS CANTÓN ANTONIO ANTE**



Fuente: Plan de Desarrollo Cantonal Antonio Ante

El problema de empleo, el crecimiento de la pobreza, la exclusión de servicios a sectores de la población, y la falta de acceso a recursos que le permitan mantener una vida digna, es preocupación de todos los gobiernos locales. La cooperación público – privada es una de las estrategias más puntuales para poder alcanzar un desarrollo local integrado y equitativo.

Este proyecto se enfoca al área social que es por esencia el eje potencializador de las capacidades humanas y facilitador de las condiciones de vida de las familias y de las personas que, en su diversidad de manifestaciones (género, cultura, religión, etnia, etc.) que habitan e interactúan en el cantón.

Con la implantación de un modelo Administrativo - Financiero se pretende que las instituciones logren la eficiencia de sus procesos. La credibilidad que tiene la administración municipal constituirá el punto de partida para que los pobladores depositen su confianza en la gestión administrativa y financiera del Patronato Municipal. Desde luego, para lograr un buen posicionamiento de este, necesitamos tener una reglamentación aprobada para el desarrollo de sus actividades planificadas, hoy más que nunca es necesario tener una visión de empresa, tomando en cuenta el capital humano que sea capaz de tomar decisiones oportunas.

En los últimos años las personas han estado expuestas a sufrir algún tipo de enfermedad causada por el continuo estrés que llevan en sus trabajos y en general en su vida diaria, estudios científicos demuestran que las personas que trabajan y que llevan un ritmo de vida pesado son más propensas a sufrir altibajos en su salud; los niños muchas veces tienen enfermedades por desconocimiento de sus mismos padres, quienes no las pueden prevenir, por no tener información acerca de cómo tratar algunas enfermedades, y no se acercan a instituciones de amparo social como es el caso del Patronato Municipal..

El Patronato Municipal de Amparo Social, es una institución pública que tiene como objetivos primordiales el bienestar del niño y la familia especialmente de bajos recursos económicos.

De conformidad del capítulo III, sección primera, numeral 35, de la Ley de Régimen Municipal, son atribuciones del Consejo, la prestación de Servicios asistenciales a la Comunidad.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

El tema de investigación que se propone es de mucha importancia ya que trata de un tema de actualidad, puesto que se viene hablando de mejoramiento continuo de las instituciones que busquen lograr la

eficiencia de los procesos administrativos de las entidades públicas y a la vez se vincula de manera directa con la especialización del proponente.

Considerando que las municipalidades tienen su propia autonomía de generar políticas, en procura de mejorar el bienestar de las personas, en la ciudad de Atuntaqui a los 15 días del mes de noviembre del 2007, se firma el convenio de mancomunidad interinstitucional con una duración de dos años, con opción a renovar el convenio, esto es muy importante puesto que legalmente se puede dejar sin efecto la renovación y el comisariato puede ser administrado por un directorio que el mismo concejo pueda asignar. **(ANEXO CONVENIO)**

La presente investigación es posible desarrollarla ya que existe la predisposición y voluntad del autor del proyecto para realizar este trabajo, también se cuenta con el tiempo y recursos que el proyecto demanda. Finalmente se contará con el apoyo de los docentes de la FACAE que tienen el compromiso de asesorarnos a los futuros profesionales.

Para la realización de este estudio existen bases bibliográficas y documentos que abalizan esta investigación, así como la ayuda de expertos en el tema que pueden ayudar con su contingente y opinión para lograr la realización de este estudio.

### **1.3. OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Realizar un diagnóstico de la actual situación de la gestión administrativa - financiera en el Patronato de Amparo Social del Cantón Antonio Ante, Provincia de Imbabura con el fin del mejoramiento de sus procesos.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer la normativa legal que permite al Patronato trabajar de manera autónoma y el convenio suscrito con el Municipio de Ibarra.
- Analizar la estructura administrativa - financiera de la institución y su dependencia.
- Conocer las fuentes de financiamiento para el manejo económico con el que trabaja el Patronato.
- Determinar el Modelo Administrativo Financiero a seguir para el funcionamiento del Patronato.
- Verificar los servicios que actualmente oferta el Patronato de Amparo Social del Cantón Antonio Ante.
- Determinar a qué sector de la población brinda asistencia el Patronato.

## **1.4. VARIABLES**

### **1.4.1. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES**

- Variable Normativa Legal
- Variable Organización
- Variable Finanzas
- Variable Modelo Administrativo- Financiero
- Variable Oferta
- Variable Demanda

## **1.4.2. INDICADORES O SUBASPECTOS**

### **Variable Normativa Legal**

- a) Requisitos
- b) Ordenanzas Municipales
- c) Convenio con el Municipio de Ibarra

### **Variable Organización**

- a) Estructura Orgánica
- b) Estructura Funcional

### **Variable Finanzas**

- a) Presupuesto y fuente de financiamiento
- b) Políticas contables

### **Variable Modelo Administrativo-Financiero**

- a) Tipos de Modelos Administrativos – Financieros
- b) Importancia Modelos Administrativos-Financieros

### **Variable Oferta**

- a) Tipo de servicios
- b) Ventas a crédito
- c) Convenios Institucionales
- d) Precios

### **Variable Demanda**

- a) Segmento de mercado
- b) Posicionamiento

## 1.5. MATRIZ DE LA RELACION DIAGNÓSTICA

Cuadro N° 01

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	FUENTES	TÉCNICAS
Conocer la normativa legal que permite al Patronato trabajar de manera autónoma y el convenio suscrito con el Municipio de Ibarra.	Normativa Legal	<b>a)</b> Requisitos. <b>b)</b> Ordenanzas Municipales. <b>c)</b> Convenio con el Municipio de Ibarra	Primaria  Secundaria	Entrevista Encuesta Observación  Documentos
Analizar la estructura administrativa financiera de la institución y su dependencia.	Organización	<b>a)</b> Estructura orgánica. <b>b)</b> Estructura funcional.	Primaria  Secundaria	Entrevista Encuesta Observación  Documentos
Conocer las fuentes de financiamiento para el manejo económico con el que trabaja el Patronato.	Finanzas	<b>a)</b> Presupuesto y fuente de financiamiento <b>b)</b> Políticas contables.	Primaria  Secundaria	Entrevista Encuesta Observación  Documentos

Determinar el Modelo Administrativo Financiero a seguir para el buen funcionamiento del Patronato.	Modelo Administrativo Financiero	<b>a)</b> Tipos de Modelos Administrativos-Financieros <b>b)</b> Importancia de los Modelos Administrativos-Financieros.	Primaria  Secundaria	Entrevista Encuesta Observación  Documentos
Verificar los servicios que actualmente oferta el Patronato de Amparo Social del Cantón Antonio Ante.	Oferta	<b>a)</b> Tipo de servicios <b>b)</b> Ventas a crédito <b>c)</b> Convenios Institucionales <b>d)</b> Precios	Primaria  Secundaria	Entrevista Encuesta Observación  Documentos
Determinar a qué sector de la población brinda asistencia el Patronato.	Demanda	<b>a)</b> Segmento de mercado <b>b)</b> Posicionamiento	Primaria  Secundaria	Entrevista Encuesta Observación  Documentos

**FUENTE: DIRECTA**

**ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS**

## **1.6. MECÁNICA OPERATIVA**

### **1.6.1. IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN**

Para recabar información que sea útil para el desarrollo de este proyecto, se ha determinado como unidad de análisis, a los Directivos Actuales, Clientes Internos y Externos, del Patronato de Amparo Social, del Cantón Antonio Ante.

### **1.6.2. CENSO**

Para nuestro estudio se ha tomado 13 personas, que son el total de la población, debido a que en este caso no supera el número de 30 y se procederá a realizar un censo.

### **1.6.3. INFORMACIÓN PRIMARIA**

Se utilizó como técnica de investigación:

- **Entrevista:** Realizada a la Jefe de Desarrollo Social y Administrativo del Patronato de Amparo Social del Cantón Antonio Ante.
- **Encuesta:** Las Encuestas fueron practicadas al personal que trabajan en las distintas aéreas.
- **Observación Directa:** Se la efectuó con las visitas constantes a la institución.

### **1.6.4. INFORMACIÓN SECUNDARIA**

La información secundaria que se ha utilizado fue concedida por parte de la Municipalidad y el Patronato de Amparo Social, quienes dieron apertura y facilitaron documentos como:

- Convenio
- Guías del Cantón
- Revistas
- Manuales
- Ordenanzas

Lo cual sirvió de apoyo para respaldar toda la información obtenida.

#### **1.6.5. DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN:**

##### **ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS DEL PATRONATO MUNICIPAL DE ANTONIO ANTE -LICENCIADA ANA CADENA JEFE DE DESARROLLO SOCIAL Y ADMINISTRATIVO**

- a. **¿La información contable - financiera es confiable y oportuna para que facilite la toma de decisiones gerenciales?**

La información financiera si es confiable y oportuna, ya que hasta el momento en las condiciones en que se trabaja es adecuada.

- b. **¿Cuáles cree que son las principales deficiencias en el área Administrativa- Financiera?**

Actualmente puedo decir que la falta de planificación y un adecuado modelo administrativo son nuestra principal deficiencia, ya que no hemos contado con todos los recursos necesarios para el cumplimiento de metas.

- c. **¿Según su criterio cuales cree que serán los beneficios de un adecuado Modelo Administrativo - Financiero?**

Contaremos con una guía práctica que nos ayude a mejorar el desempeño de las actividades del Patronato Municipal del Cantón Antonio Ante, además poder direccionar nuestros esfuerzos hacia los objetivos que perseguimos.

- d. **¿Considera importante que el Patronato cuente con un modelo Administrativo- Financiero?**

Si, considero que es muy importante contar con un Modelo Administrativo- Financiero, ya que definiríamos un adecuado método

de evaluación y control sobre el desempeño en los diferentes departamentos.

**e. ¿Cuentan con manuales de procedimientos?**

Hasta el momento no contamos con ningún tipo de manual, pero considero indispensable y necesario contar con uno, ya que que el Patronato está creciendo y es necesario normar los procedimientos y crear políticas adecuadas para su funcionamiento.

**f. ¿Cuentan con planes estratégicos?**

No se ha establecido ningún tipo de planes estratégicos, por lo que sería de vital importancia implementarlos ya que de esta manera podríamos alcanzar objetivos específicos y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados.

**g. ¿El convenio que existe entre el Municipio de Ibarra y el Municipio de Antonio Ante de que manera cree usted que favorece a la comunidad Anteña?**

Si favorece ya que el 5% del superávit neto generado cada año, es para la puesta en marcha de pequeños proyectos sociales, para ayudar a los sectores necesitados del Cantón Antonio Ante.

**h. ¿Los Gastos de Servicios Básicos dentro del convenio con el Municipio de Ibarra quién los asume?**

El Municipio de Ibarra asumirá los gastos de Agua, luz, teléfono y guardianía que le corresponda.

**i. ¿Qué tiempo de duración tiene el convenio realizado entre el Municipio de Ibarra y el Municipio de Antonio Ante?**

El plazo del presente convenio es de dos años, contados a partir de la fecha de entrega del local, cabe señalar que todos los bienes tangibles e inventario de mercaderías disponibles para la venta son de propiedad del Patronato Municipal de Ibarra.

**j. ¿En caso de existir controversias en la aplicación y vigencia del convenio ¿qué medidas adoptaría el Municipio de Antonio Ante?**

Las partes aplicarían todos los procedimientos amistosos posibles para establecer un acuerdo, caso contrario el procedimiento se lo ventilara ante los tribunales Distritales de lo Contencioso Administrativo.

**k. ¿Cuál es el objetivo principal en la implantación de los servicios de Farmacia y Comisariato Municipal?**

Expende productos de consumo masivo, para que los beneficiarios cuenten con un servicio que les permita atender sus necesidades de prevención o tratamientos médicos y de una buena alimentación que garantice su salud, cabe señalar que el carácter de la prestación de los servicios de Farmacia y Comisariato Municipal es de carácter netamente social, sin fines de lucro.

**l. ¿Cuál es la finalidad del convenio entre el Municipio de Ibarra y el Municipio de Antonio Ante?**

Poner a disposición del Patronato Municipal San Miguel de Ibarra, el local situado en la planta baja del edificio del Patronato Municipal, ubicado entre las calles Gonzales Suarez y Bolívar de esta ciudad, además apoyar en la promoción y difusión a nivel del Cantón Antonio Ante.

**m. ¿Existe la modalidad de ventas a crédito?**

No existe la modalidad de ventas a crédito.

**n. ¿A qué sector de la población está dirigido los servicios y productos que se ofertan en el Patronato?**

A toda la población en general especialmente a personas mayores, mujeres embarazadas y niños.

**o. ¿Qué porcentaje de la población acude al Patronato?**

El porcentaje de la población que acude al patronato es bajo 16 pacientes diarios esto se debe a que los médicos brindan sus servicios 4 horas al día.

**p. ¿El municipio destina alguna partida presupuestaria para el funcionamiento del Patronato?**

El municipio si destina recursos económicos para el pago de servicios, como mantenimiento del edificio limpieza.

**q. ¿Qué políticas contables se ejecutan en el patronato?**

Se ejecutan de acuerdo a las estipulaciones y manejo de recursos del sector publico

**r. ¿Las actuales instalaciones donde funciona el Patronato están acorde a los requerimientos de la ciudadanía?**

Las instalaciones del patronato si están de acuerdo a las necesidades de la ciudadanía, ya que cuenta con una infraestructura moderna y personal capacitado

**s. ¿Qué requisitos debe cumplir el patronato para tener autonomía administrativa y financiera?**

Tiene independencia Administrativa Financiera verdadera de acuerdo a la normativa municipal, siempre vigilada y controlada por el municipio siendo esto mediante ordenanza.

**t. ¿Cuál es el organismo encargado de aprobar el funcionamiento autónomo del patronato?**

El Concejo mediante ordenanza aprobada, para ser una institución privada donde se registre como una organización con personería jurídica.

## 1.7. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

### 1.7.1. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DEL PATRONATO DE AMPARO SOCIAL DE ANTONIO ANTE.

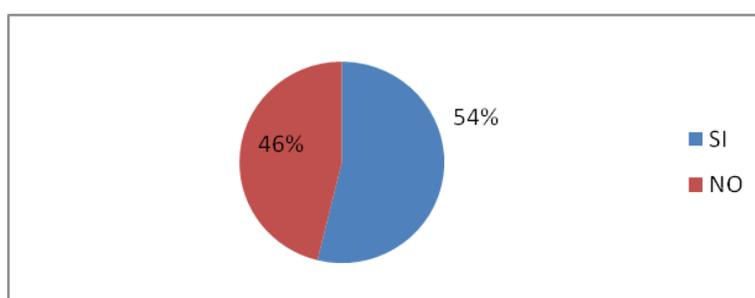
1. ¿Tiene conocimiento de las políticas, estatutos y reglamentos con los que se rige el Patronato Municipal de Antonio Ante?

CUADRO Nº 03  
CONOCIMIENTO DE POLÍTICAS, ESTATUTOS Y REGLAMENTOS

OPCIONES	Nº PERSONAS	PORCENTAJE
SI	7	54
NO	6	46
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

FUENTE : ENCUESTA  
ELABORACION : DANIEL MONTECINOS

GRÁFICO Nº 03  
CONOCIMIENTO DE POLÍTICAS, ESTATUTOS Y REGLAMENTOS



FUENTE: ENCUESTA  
ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS

#### **Análisis**

Al evaluar los resultados podemos apreciar que el 54% de los empleados tiene conocimiento de la normativa legal que rige el patronato Municipal, de tal manera que esto contribuye al mejoramiento y eficiencia de sus actividades, mientras que el 46% opina que no tiene conocimiento.

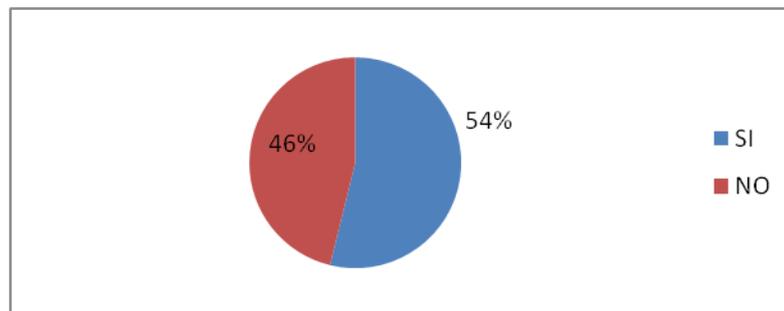
2. ¿Conoce usted el convenio actual que existe entre el Patronato Municipal de Antonio Ante con el Patronato Municipal de Ibarra?

CUADRO Nº 04  
CONVENIO

OPCIONES	Nº PERSONAS	PORCENTAJE
SI	7	54
NO	6	46
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

FUENTE: ENCUESTA  
ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS

GRÁFICO Nº 04  
CONVENIO



FUENTE: ENCUESTA  
ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS

### Análisis

El 54% del personal conoce el actual convenio que existe entre el Patronato de Antonio Ante con el Patronato de Ibarra, de tal manera los empleados están consientes de que el patronato de Antonio Ante debería ser autónomo para que los recursos económicos generados permanezcan en el mismo Cantón, mientras que el 46% de los encuestados opina que no conocen el convenio vigente.

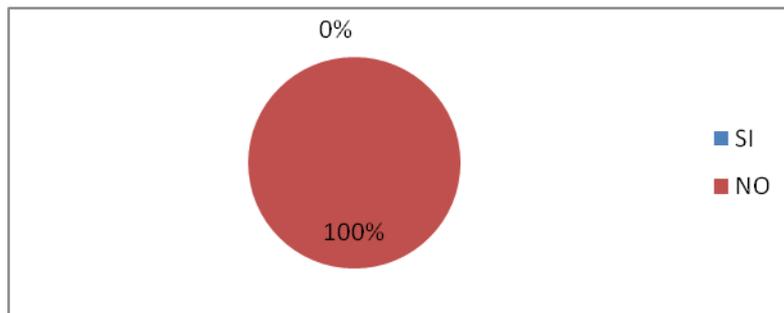
### 3. ¿Conoce usted la estructura organizacional del Patronato?

CUADRO Nº 05  
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

OPCIONES	Nº PERSONAS	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	13	100
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

FUENTE: ENCUESTA  
ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS

GRÁFICO Nº 05  
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



FUENTE: ENCUESTA  
ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS

#### Análisis

El 100% de los encuestados manifiesta que el patronato no cuenta con el organigrama que indique como está formada la institución, lo que hace que el personal desconozca de cómo se encuentra la estructura orgánica en la Institución.

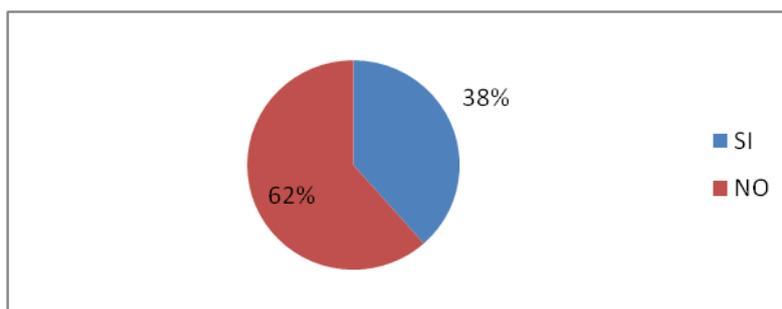
4. ¿Conoce usted las fuentes de financiamiento que el Patronato necesita para su funcionamiento?

CUADRO N° 06  
FUENTES DE FINANCIAMIENTO

OPCIONES	Nº PERSONAS	PORCENTAJE
SI	5	38
NO	8	62
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

FUENTE: ENCUESTA  
ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS

GRÁFICO N° 06  
FUENTES DE FINANCIAMIENTO



FUENTE: ENCUESTA  
ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS

**Análisis**

El 62% de empleados no conocen las fuentes de financiamiento que actualmente mantiene el Patronato de Antonio Ante, mientras que el 38% opina que si conocen de donde proviene el presupuesto para el funcionamiento del patronato.

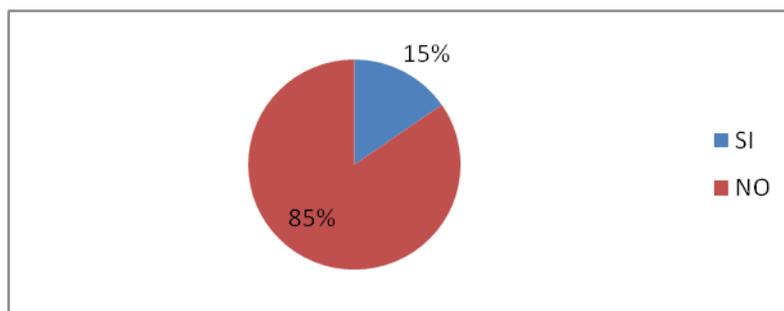
**5. ¿Conoce usted el presupuesto que el Municipio entrega al Patronato Municipal de Antonio Ante?**

**CUADRO N° 07  
PRESUPUESTO**

<b>OPCIONES</b>	<b>Nº PERSONAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	2	15
NO	11	85
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

FUENTE: ENCUESTA  
ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS

**GRÁFICO N° 07  
PRESUPUESTO**



FUENTE: ENCUESTA  
ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS

**Análisis**

Una mayoría que representa el 85% manifestaron que no conocen la partida presupuestaria que actualmente entrega el municipio al patronato, por lo que se puede deducir que este tipo de información la manejan solo personal autorizado, en cambio el 15% de los encuestados opina que si conocen el presupuesto que entrega el Municipio al Patronato.

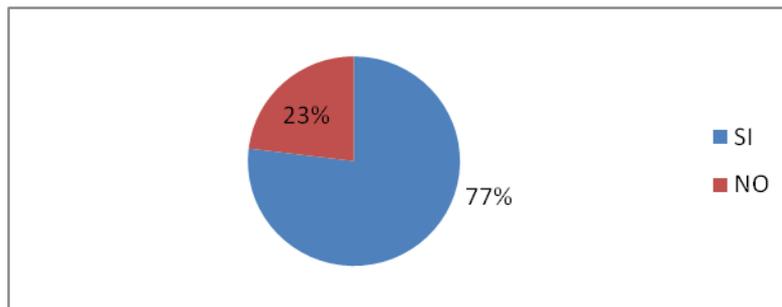
**6. ¿Piensa usted que existe un adecuado Modelo Administrativo - Financiero en la Institución?**

**CUADRO Nº 08  
MODELO ADMINISTRATIVO**

<b>OPCIONES</b>	<b>Nº PERSONAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	3	23
NO	10	77
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

FUENTE: ENCUESTA  
ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS

**GRÁFICO Nº 08  
MODELO ADMINISTRATIVO**



FUENTE: ENCUESTA  
ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS

**Análisis**

Al evaluar los resultados podemos apreciar que el 77% de los empleados piensa que en el Patronato Municipal no existe un adecuado modelo Administrativo Financiero, por lo que necesitaría de ciertas actualizaciones que contribuyan al mejoramiento en la toma de decisiones, el 23% opina que si existe un Modelo acorde a las necesidades de la institución.

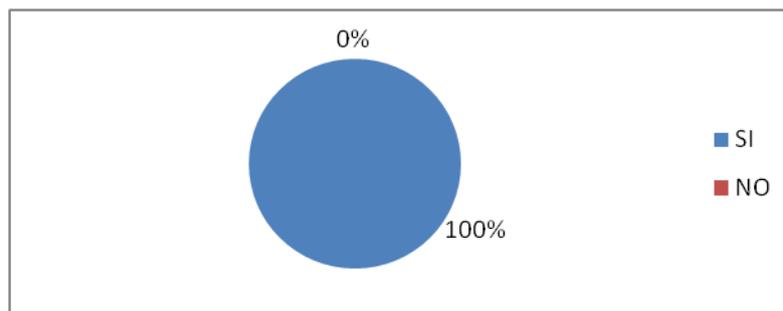
**7. ¿Realizan convenios con instituciones de la zona de incidencia del Patronato?**

**CUADRO N° 09  
CONVENIOS**

<b>OPCIONES</b>	<b>No. Personas</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	13	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

FUENTE: ENCUESTA  
ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS

**GRÁFICO N° 09  
CONVENIOS**



FUENTE: ENCUESTA  
ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS

**Análisis**

Al analizar los resultados podemos observar que el 100% de los empleados si conoce los convenios que la institución mantiene actualmente con empresas textiles, fundaciones, y patronatos. Siendo de gran importancia este conocimiento para el correcto giro del negocio.

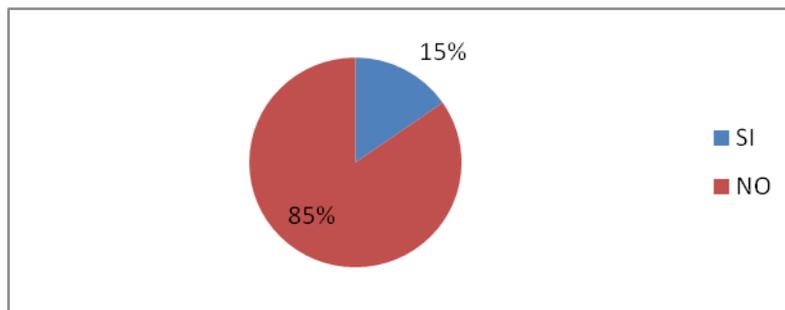
**8. ¿Conoce usted cual es el organismo encargado de aprobar el funcionamiento autónomo del Patronato?**

**CUADRO Nº 10  
FUNCIONAMIENTO AUTÓNOMO**

<b>OPCIONES</b>	<b>Nº PERSONAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	2	15
NO	11	85
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

FUENTE: ENCUESTA  
ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS

**GRÁFICO Nº 10  
FUNCIONAMIENTO AUTÓNOMO**



FUENTE: ENCUESTA  
ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS

**Análisis**

El 85% de los empleados manifiesta que no conoce el organismo encargado de aprobar el funcionamiento autónomo del patronato, ya que este tema lo manejan directivos y funcionarios relacionados directamente con el área administrativa, mientras que el 15% de los encuestados opina que si conoce al organismo encargado de ejecutar la disposición.

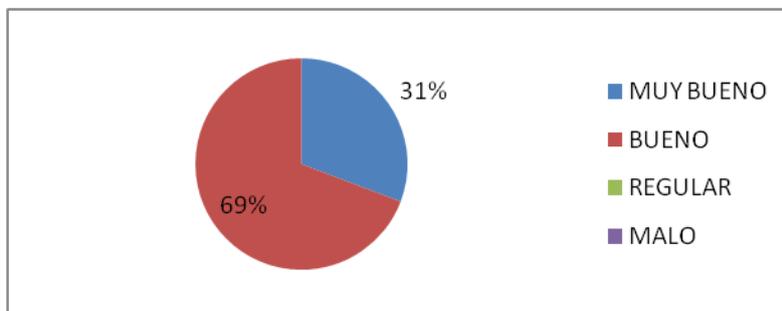
**9. ¿Cómo calificaría usted los servicios que actualmente ofrece el Patronato?**

**CUADRO Nº 11  
SERVICIOS**

<b>OPCIONES</b>	<b>Nº PERSONAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
MUY BUENO	4	31
BUENO	9	69
REGULAR	0	0
MALO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

FUENTE: ENCUESTA  
ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS

**GRÁFICO Nº 11  
SERVICIOS**



FUENTE: ENCUESTA  
ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS

**Análisis**

El 69% del personal indica que el servicio que ofrece actualmente a la comunidad es bueno, el 31% señala que el servicio es muy bueno.

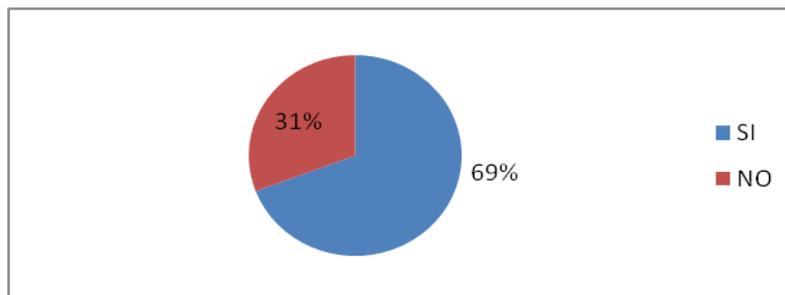
**10. ¿Cree usted que debe existir la modalidad de ventas a crédito?**

**CUADRO Nº 12  
VENTAS A CRÉDITO**

<b>OPCIONES</b>	<b>Nº PERSONAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	9	69
NO	4	31
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

FUENTE: ENCUESTA  
ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS

**GRÁFICO Nº 12  
VENTAS A CRÉDITO**



FUENTE: ENCUESTA  
ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS

**Análisis**

Al evaluar los resultados podemos apreciar que el 69% de los empleados cree que si debería existir la modalidad de ventas a crédito ya que las personas de Antonio trabajan en relación de dependencia y sus remuneraciones son canceladas fin de mes, el otro 31% opina que no sería conveniente ofrecer créditos.

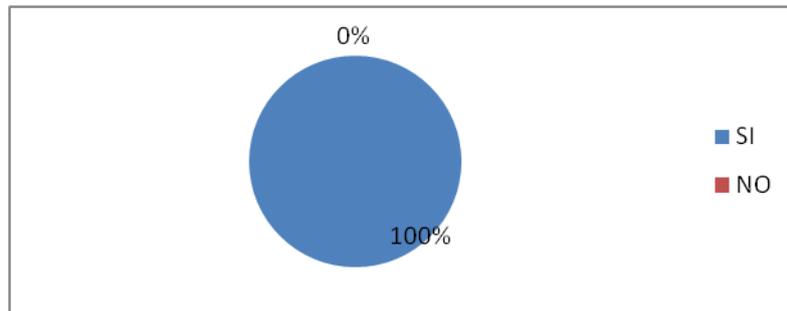
**11. ¿Cree usted que los precios de los servicios y productos que ofertan en el Patronato están acorde a la realidad socioeconómica de sus beneficiarios?**

**CUADRO Nº 13  
REALIDAD SOCIOECONÓMICA**

OPCIONES	Nº PERSONAS	PORCENTAJE
SI	13	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	13	100%

FUENTE: ENCUESTA  
ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS

**GRÁFICO Nº 13  
REALIDAD SOCIOECONÓMICA**



FUENTE: ENCUESTA  
ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS

### **Análisis**

El 100% de personal manifiesta que los servicios y productos que ofertan en el Patronato están acorde a la realidad socio económica de la población con precios accesibles y profesionales altamente calificados, siendo de vital importancia brindar a la comunidad un servicio de primera calidad enfocándose primordialmente en las necesidades básicas,

**i.DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS SE LLEGÓ A LAS  
SIGUIENTES CONCLUSIONES:**

- Los empleados tienen conocimiento de la normativa legal que rige el patronato Municipal, por lo que están consientes de realizar todas sus actividades en función de los reglamentos.
- En farmacias y comisariato hace falta variedad en el stock debido a la limitación de recursos por parte del Patronato de Ibarra.
- La tecnología que posee el Patronato no es la adecuada para el normal desarrollo de sus actividades.
- No existe autonomía administrativa financiera por los diferentes tipos de convenios que actualmente están vigentes, que pueden no ser renovados.
- El personal no conoce la estructura organizacional del Patronato.
- No existe un modelo Administrativo financiero que pueda mejorar el funcionamiento del Patronato de Amparo social del cantón Antonio ante.
- No se ha promovido la modalidad de ventas a crédito

## 1.8. OBSERVACIÓN DIRECTA

A través de esta técnica se pudo notar y comprobar varios aspectos así tenemos:

- **Aspecto equipamiento:** el Patronato no posee el equipo y muebles, necesarios para poder cumplir con su actividad. Tienen que organizarse con inmobiliario inadecuado.
- **Aspecto infraestructura:** Actualmente se cuenta con una infraestructura apropiada para desempeñar sus actividades de servicio.
- **Aspecto Organigrama:** La institución no cuenta con ningún organigrama que demuestre y establezca su estructura.
- **Aspecto Convenios:** En el Patronato se mantiene convenios con instituciones que aportan económicamente el desarrollo de proyectos como Farmacia, Comisariato y Fundación vista para todos.

### c. CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ FODA

Como producto del análisis de la información se estructura la Matriz FODA, la misma que se realizó del diagnóstico estratégico mediante la determinación de factores internos positivos Fortalezas y factores internos negativos Debilidades de los actores o factores claves, como también las Oportunidades y Amenazas del entorno, los mismos que inciden en la administración financiera del Patronato Municipal de Antonio Ante.

d. **MATRIZ FODA**

**CUADRO Nº 14**

<b>FORTALEZAS</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>	
<b>F1</b>	➤ Recurso humano se encuentra en constante capacitación.	<b>O1</b>	➤ Ayuda económica Internacional.
<b>F2</b>	➤ Ser independiente y tomar sus propias decisiones.	<b>O2</b>	➤ Crecimiento poblacional y de la demanda.
<b>F3</b>	➤ Ser una Institución que brinda servicios con eficiencia y credibilidad.	<b>O3</b>	➤ Establecer alianzas estratégicas con entidades similares para el mejoramiento de los procesos.
<b>F4</b>	➤ Generar mayores ingresos que le permitan seguir creciendo.	<b>O4</b>	➤ No existe competencia similar en el Cantón Antonio Ante.
<b>F5</b>	➤ Prestigio Institucional.	<b>O5</b>	➤ El Patronato cuenta con una partida económica presupuestaria.
<b>F6</b>	➤ Ayuda Social a la comunidad.	<b>O6</b>	
<b>DEBILIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
<b>D1</b>	➤ No existe diversidad de servicios.	<b>A1</b>	➤ Todos los servicios médicos pasaran al Ministerio de Salud.
<b>D2</b>	➤ No existe un organigrama estructural funcional.	<b>A2</b>	➤ Finalización de Convenios Internacionales.
<b>D3</b>	➤ No cuentan con planes estratégicos definidos.	<b>A3</b>	➤ Insuficiencia de fondos.
<b>D4</b>	➤ Toma de decisiones inadecuadas.	<b>A4</b>	➤ Crisis económica.
<b>D5</b>	➤ Convenio Institucional con el Patronato Municipal de Ibarra.	<b>A5</b>	➤ Influencia política en la Administración.
<b>D6</b>	➤ No existe procedimientos para la aplicación de modelos y herramientas administrativas financieras.	<b>A6</b>	➤ Todos los bienes tangibles e inventario de mercaderías son propiedad del Patronato Municipal de Ibarra.

**FUENTE: DIRECTA**  
**ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS**

## i. CRUCES ESTRATÉGICOS: FA, FO, DO, DA

CUADRO Nº 14

MATRIZ DE ESTRATEGIAS FO-FA-DO-DA		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O1	Ayuda económica Internacional.	A1	Todos los servicios médicos pasaran al ministerio de salud.
		O2	Crecimiento poblacional y de la demanda.	A2	Finalización de Convenios Internacionales.
		O3	Establecer alianzas estratégicas con entidades similares para el mejoramiento de los procesos.	A3	Insuficiencia de fondos.
		O4	No existe competencia similar en el Cantón Antonio Ante.	A4	Crisis económica.
		O5	El Patronato cuenta con una partida económica presupuestaria.	A5	Influencia política en la Administración.
		O6		A6	Todos los bienes tangibles e inventario de mercaderías son propiedad del Patronato Municipal de Ibarra.
FORTALEZAS		FO		FA	
F1	Recurso humano se encuentra en constante capacitación.	(F2- O4)	Al ser una Institución independiente y tomar sus propias decisiones, se debería constituir una cultura de servicio y calidad promoviendo así mayores ingresos para el Patronato.  (F3 – O1)  El Patronato Municipal al ser una institución que brinda servicios con eficiencia y credibilidad se acoge a alianzas estratégicas Internacionales con el fin de fortalecer la labor social con la comunidad.	(F3 – A5 )	Siendo una Institución sin fines de lucro que brinda servicios con eficiencia y credibilidad tiene grandes expectativas de crecimiento, pero se ha perdido ventaja con la competencia que actualmente es su mayor riesgo y amenaza ya que no se han tomado decisiones acertadas debido a la influencia política en la Administración.  (F5- A3 )  El Patronato tiene prestigio institucional por el apoyo y ayuda social que brinda, pero por la insuficiencia de fondos que actualmente está atravesando puede ocasionar problemas en la rentabilidad esperada por la Institución.
F2	Ser independiente y tomar sus propias decisiones.				
F3	Ser una Institución que brinda servicios con eficiencia y credibilidad.				
F4	Generar mayores ingresos que le permitan seguir creciendo.				
F5	Prestigio Institucional.	(F5- O2 )	(F1- A5)		

<b>F6</b>	Ayuda Social a la comunidad.	El Patronato Municipal tiene prestigio institucional por el apoyo y ayuda Social que brinda, pero por este motivo no se cubre ciertos costos especialmente de servicio de salud ocasionando problemas en la rentabilidad esperada por la institución.	El Patronato cuenta con recurso humano que se encuentra en constante capacitación, pero debido a diferentes aspectos políticos que influyen en la toma de decisiones , no se puede tener un verdadero crecimiento económico financiero en la Institución.
<b>DEBILIDADES</b>		<b>DO</b>	<b>DA</b>
<b>D1</b>	No existe diversidad de servicios.	(D1- O2)  El patronato no ha logrado explotar el mercado de sus servicios ya que no han tenido una publicidad adecuada, sin embargo el crecimiento poblacional y la demanda de productos han logrado que la institución ocupe un adecuado prestigio Institucional.	(D6)  La falta de procedimientos para la aplicación y herramientas administrativas provoca desorganización y duplicación de funciones lo que implica que los gastos corrientes aumenten y no logre ser una Institución eficaz y eficiente.
<b>D2</b>	No existe un organigrama estructural funcional.		(D3- A1)  Al no estar bien definidos los planes estratégicos en el Patronato se corre el riesgo de que todos los servicios médicos pasen al ministerio de salud representando una amenaza para el desarrollo y crecimiento de la Institución.
<b>D3</b>	No cuentan con planes estratégicos definidos.		
<b>D4</b>	Toma de decisiones inadecuadas.	(D5- O1)  Debido al convenio Institucional con el Patronato Municipal de Ibarra, el Patronato de Antonio Ante no genera recursos propios de manera que la ayuda económica Internacional es necesaria para poder así solventar las necesidades y obtener el adecuado posicionamiento en el mercado.	(D5- A3 )  Por el convenio Institucional suscrito con el Patronato Municipal de Ibarra se corre el riesgo de que exista insuficiencia de fondos debido a que los convenios tienen un tiempo limitado de funcionamiento.
<b>D5</b>	Convenio Institucional con el patronato Municipal de Ibarra.	(D7- 05 )  En el Patronato Municipal de Antonio Ante existe una Inadecuada Administración de los recursos económicos humanos y materiales sin embargo la partida económica presupuestaria que existe mantiene y solventa con casi todo lo necesario a la Institución.	(D2- A5)  Al no contar con un organigrama estructural funcional se corre el riesgo de que el aspecto político influya en la toma de decisiones ocasionando que el Patronato pierda credibilidad, representando una amenaza para el desarrollo y crecimiento de la Institución.
<b>D6</b>	No existen procedimientos para la aplicación de modelos y herramientas administrativas financieras.		

#### **e. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO**

Concluida la investigación de campo en la que se aplicó las respectivas técnicas de investigación, se logró obtener información relevante con la cual se puede determinar que el Patronato de Amparo Social de Antonio Ante, no cuenta con un Modelo de gestión Administrativa- Financiera, problema que puede ser explicado por las siguientes causas:

- Débil gestión respecto a la aplicación de modelos y herramientas administrativas financieras.
- Regirse al convenio de mancomunidad interinstitucional con el Municipio de Ibarra.

A partir de estos fundamentos se delimita los siguientes efectos:

- Poca rentabilidad.
- Institución sin una visión a futuro.
- Deficiente satisfacción de las necesidades sociales.
- No existe diversidad de servicios

Por lo expuesto se considera oportuno elaborar el **“MODELO ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA EL PATRONATO DE AMPARO SOCIAL DEL CANTON ANTONIO ANTE”**.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

Para la sustentación científica del presente trabajo se acudió a diferentes fuentes como textos, revistas, documentos elaborados, folletos entre otros, que contienen teorías, conocimientos, algunas ideas e información en torno al problema.

Las bases teóricas son muy importantes para dar a esta investigación un sistema coherente de conceptos y proposiciones que permitirán abordar argumentos dentro del ámbito propuesto.

A continuación presentamos una serie de conocimientos sobre la creación de un **MODELO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA EL PATRONATO DE AMPARO SOCIAL DEL CANTÓN ANTONIO ANTE**, los cuales nos ayudarán a tener fundamentos científicos sobre el tema planteado.

#### **2.1 MARCO LEGAL MUNICIPAL**

##### **2.1.1 ÁMBITO DE LOS GOBIERNOS SECCIONALES**

Los gobiernos seccionales autónomos generan sus propios recursos financieros y participan de las rentas del estado, de conformidad con los principios de solidaridad y equidad.

Los recursos que corresponden el régimen seccional dentro del presupuesto general del estado, se asignaran y distribuirán de conformidad con la ley, la asignación y distribución se regirán por los siguientes criterios: número de habitantes, necesidades básicas insatisfechas, capacidad contributiva, logros en el mejoramiento de los niveles de vida y eficiencia administrativa.

Los gobiernos seccionales autónomos serán ejercidos por los concejos provinciales, los consejos municipales, las juntas parroquiales y los organismos que determina la ley para la administración de las circunscripciones territoriales indígenas y afro ecuatorianas.

Los gobiernos provinciales y cantonales gozarán de la plena autonomía y en uso de su facultad legislativa podrán dictar ordenanzas, crear modificar y suprimir tasas y contribuciones especiales de mejoras. Las provincias, cantones y parroquias se podrán asociar para su desarrollo económico y social y para el manejo de los recursos naturales.

Cada cantón constituirá un municipio. Su gobierno estará a cargo del consejo municipal, cuyos miembros serán elegidos por votación popular. Los deberes y atribuciones del concepto municipal de sus integrantes estarán determinados en la ley.

#### **2.1.1.1. DEL MUNICIPIO**

El municipio es la sociedad política autónoma subordinada al orden jurídico constitucional del estado, cuya finalidad es el bien común local y, dentro de este y en forma primordial, la atención de las necesidades de la ciudad, del área metropolitana y de las parroquias rurales de la respectiva jurisdicción.

El territorio de cada cantón comprende parroquias urbanas cuyo conjunto constituye una ciudad, y parroquias rurales.

Cada municipio constituye una persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio y con capacidad para realizar los actos jurídicos que fueren necesarios para el cumplimiento de sus fines en la forma y condiciones que determinan la constitución y la ley.

### **2.1.1.2. LOS FINES ESENCIALES DEL MUNICIPIO SON LOS SIGUIENTES**

De conformidad del capítulo III, sección primera, numeral 35, de la ley de Régimen Municipal, son atribuciones del Concejo, la prestación de servicios asistenciales a la comunidad.

- a. Procurar el bienestar material de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- b. Planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y sus áreas urbanas y rurales
- c. Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los asociados, para lograr el creciente progreso y la indisoluble unidad de la nación.
- d. Promover el desarrollo económico, social, medio ambiental y cultural dentro de su jurisdicción.

**Fuente tomada BASE LEGAL REGISTRÓ OFICIAL NO 147 DEL LUNES 8 DE SEPTIEMBRE DE 1997 EL ILUSTRE CONCEJO MUNICIPAL DEL CANTON ANTONIO ANTE.**

### **2.1.1.3. EMPRESAS MUNICIPALES**

Las municipalidades podrán ejecutar las obras o prestar los servicios que son de su competencia en forma directa, por contrato o delegación. Podrán también participar en la conformación de entidades privadas, sin fines de lucro, individualmente o mancomunadas con otras municipalidades o entidades del sector público.

La municipalidad podrá constituir empresas públicas para la prestación de servicios públicos, cuando, a juicio del consejo, esta forma convenga más a los intereses municipales y garantice una mayor eficiencia y una mejor prestación de servicios públicos.

Las empresas municipales se constituirán de conformidad con las disposiciones de esta ley y su patrimonio se formara íntegramente con aportes de la respectiva municipalidad, sea en bienes o en asignaciones que se señalen en el respectivo presupuesto.

La empresa pública municipal es una entidad creada por la ordenanza, con personería jurídica y autonomía administrativa y patrimonial, que opera sobre bases comerciales y cuyo objetivo es la prestación de un servicio público por el cual se cobra una tasa o un precio y las correspondientes contribuciones.

Tendrá un directorio integrado en la forma y por el número de miembros que disponga la ordenanza que le de origen. Las empresas públicas municipales elaboraran cada año su presupuesto, el cual contendrá un detalle de los distintos conceptos de los ingresos y egresos con destino a administración, adquisiciones, construcciones, mantenimiento y demás rubros que se determinen para cada empresa, que figurara como anexo del presupuesto general de la municipalidad.

Cada empresa pública municipal llevara a su contabilidad según criterios comerciales y de acuerdo con las normas de contabilidad y auditoría señaladas por la contraloría general del estado, de modo que permitan conocer clara y concretamente los costos de operación, de la prestación de servicios públicos y los resultados financieros de la empresa. Dentro de las empresas municipales del Cantón Antonio Ante se encuentran:

- a. MERCADO MUNICIPAL ATUNTAQUI.**
- b. EMPRESA MUNICIPAL DE RASTRO DE ANTONIO ANTE IMRAA.**
- c. EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO.**
- d. CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL MUNICIPAL FODI.**

e. EL PATRONATO MUNICIPAL DE AMPARO SOCIAL DEL CANTON ANTONIO ANTE.

## **2.1.2. PATRONATO MUNICIPAL DE AMPARO SOCIAL DEL CANTON ANTONIO ANTE**

### **2.1.2.1. BASE LEGAL**

**REGISTRÓ OFICIAL NO 147 DEL LUNES 8 DE SEPTIEMBRE DE 1997 EL ILUSTRE CONCEJO MUNICIPAL DEL CANTON ANTONIO ANTE.**

#### **CONSIDERANDO:**

Que, la acción política administrativa de Municipio engloba, n o solamente la gestión administrativa relacionada con el desarrollo material de la ciudad de Atuntaqui y sus parroquias;

Que de conformidad con el capítulo III, sección Primera, Numeral 35, de la ley de Régimen Municipal, son atribuciones del concejo, la prestación de servicios asistenciales a la comunidad;

En uso de sus atribuciones, expide:

La siguiente **ORDENANZA QUE REGLAMENTA LA CREACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL PATRONATO MUNICIPAL DE AMPARO SOCIAL DEL CANTON ANTONIO ANTE.**

Art 1.- Con fundamento en el Art 64, numeral 35, de la ley de régimen Municipal, crease el Patronato Municipal de Amparo Social del Cantón Antonio Ante.

Art 2.- El Patronato municipal de amparo social, tiene como finalidades específicas, la prestación de servicios asistenciales a los miembros más necesitados de la comunidad anteña.

Art 3.- Para el cumplimiento de sus objetivos, el patronato contará con:

- Asignación anual que contemple en el presupuesto del Municipio de Antonio Ante.
- Los legados y donaciones que se hicieren al Patronato
- Los aportes que se reciban de instituciones públicas y privadas; y,
- Las retribuciones que paguen los usuarios de los servicios, que se determinaran tomando en cuenta su carácter de asistencia social.

La organización del Patronato se ajustara a una estructura básica, en la que se integraran las siguientes dependencias operativas.

- Servicio Médico y odontológico
- Farmacia Municipal de servicio popular
- Servicio de comisariato
- Servicio de funeraria
- Cualquier otra dependencia que se integrare.

#### **2.1.2.2. NATURALEZA Y FINES DEL PATRONATO MUNICIPAL**

El Patronato Municipal de Amparo Social del Cantón Antonio Ante es una institución sin fines de lucro, cuya gestión estará encaminada netamente al apoyo y ayuda social.

##### **a. MISIÓN**

La protección especial a los miembros de la comunidad anteña que estén en situación de vulnerabilidad y alto riesgo, a través de la prestación de servicios asistenciales.

##### **b. VISIÓN**

El Patronato Municipal de Antonio Ante quiere consolidarse en un espacio de prestación de servicios de alta calidad para la población anteña a la que se debe, en coordinación con organizaciones tanto pública y privada.

### **c. LOS PRINCIPIOS**

Los principios institucionales que promueven el Patronato de Amparo Social del Cantón Antonio Ante son:

- Solidaridad Social
- Transparencia
- Calidad de Servicios
- Igualdad

### **d. LA POBLACIÓN OBJETIVO**

La población objetivo a la cual pretende beneficiar es:

- Las mujeres y niños víctimas de maltrato y violencia
- Personas con discapacidades
- Adultos mayores mendigos e indigentes
- Niños, niñas y adolescentes trabajadores de la calle.

### **2.1.2.3. SERVICIOS**

El patronato es una Institución de servicio sin fines de lucro que existe desde el periodo municipal 1996-2000.

#### **a. Servicios de Salud**

Brinda las siguientes atenciones: Medicina General, el de Salud y Nutrición, Atención diurna a personas incapacitadas y Orientación de niños.

#### **b. Servicios Educativos**

En la actualidad se cuenta con la “Casa de la Juventud”, que integra a adolescentes de diferentes colegios y se les invita a compartir experiencias y conocimientos. También integra la

“Genio teca” donde niños, jóvenes y adultos aprenden aspectos culturales, comparten ideas, emprenden proyectos, y se interrelacionan; existen personas especializadas que imparten estos conocimientos y se involucran en la orientación y formación de quienes forman parte de estos proyectos.

### **c. Servicios Comunitarios**

En cuanto a los servicios comunitarios tenemos el Consejo Cantonal de la niñez y la adolescencia que brinda apoyo y asesoramiento en cuanto se refiere a los derechos de los niños y protección de las madres y menores. También está la Farmacia del Patronato Municipal con más de 2000 productos entre farmacéuticos, medicinales y de aseo.

### **d. Convenios y Proyectos Especiales**

Los proyectos especiales vigentes son: el Servicio de Comisariato Municipal en Convenio con el Patronato Municipal del Cantón Ibarra y no permiten realizar continuas campañas en el aspecto social y medico con médicos especialistas que visitan el Patronato y nos permiten ampliar el servicio a la población anteña.

Esta también la alianza estratégica con el Director Nacional del Registro Civil, atreves del cual se ha implementado el servicio de Registro Civil para todo el cantón de Antonio Ante. Tenemos la Fundación Vista Para Todos, en donde se suscribió un convenio interinstitucional, con el objeto de brindar permanentemente los siguientes beneficios: servicios de óptica, lentes de contacto, cirugías de los ojos, para cumplir cabalmente y brindar una atención digna. En cuanto a Proyectos de ayuda Social para beneficiar a las personas de escasos recursos económicos, donándoles o

financiándoles en parte el costo por concepto de medicinas, tratamientos y atenciones medicas, entre otros.

## **2.2. ADMINISTRACIÓN**

### **2.2.1. DEFINICIÓN**

**"Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: "la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado". Disponible en: [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com)**

Es el proceso de lograr que las cosas se realicen por medio de la planeación, organización, delegación de funciones, integración de personal, dirección y control de otras personas, creando y manteniendo un ambiente en el cual la persona se pueda desempeñar entusiastamente en conjunto con otras, sacando a relucir su potencial, eficacia y eficiencia y lograr así fines determinados.

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio.

En fin la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirle para alcanzar sus metas, llamados Gerente, administradores etc.

### **2.2.2. IMPORTANCIA**

**"La administración brinda el éxito a cualquier organismo social ya que estos dependen directa o indirectamente de esta, porque necesitan administrar debidamente los recursos**

**humanos y materiales que poseen. Una adecuada administración hace que se mejore el nivel de productividad. La administración se mantiene al frente de las condiciones cambiantes del medio, ante esta situación proporciona previsión y creatividad. Indudablemente su gran emblema es el mejoramiento constante. La eficiente técnica administrativa promueve y orienta al desarrollo de cualquier organismo social.” Disponible en: [www.docs.google.com](http://www.docs.google.com)**

La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste. El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.

Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.

Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, es decir obtener una mejor coordinación de su elemento. La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico, social, depende, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, tendrá que serlo.

### **2.2.3. LA ADMINISTRACIÓN COMO CIENCIA, TÉCNICA Y ARTE**

Al hablar de la administración como ciencia, técnica y arte, se está hablando sobre principios, procedimientos, destrezas y creatividad. De esta manera se concluye que la administración se apoya en principios,

(ciencia) que hace uso de la creatividad y la destreza (arte) y que a través de la aplicación de ciertos procedimientos (técnica), busca lograr siempre eficientemente los objetivos marcados.

**CUADRO Nº 15 ADMINISTRACIÓN CIENCIA, TÉCNICA Y ARTE**

<b>ELEMENTOS</b>	<b>CIENCIA</b>	<b>TECNICA</b>	<b>ARTE</b>
<b>Definición</b>	Conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados, de validez universal, fundamentados en una teoría referente a verdades generales.	Conjunto de instrumentos, reglas, procedimientos y conocimientos cuyo objeto es la aplicación utilitaria.	Conjunto de técnicas y teorías, cuyo objeto es causar un placer estético a través de los sentidos. También se dice de la virtud, habilidad o disposición para hacer bien una cosa.
<b>Objeto</b>	Conocimiento del mundo: búsqueda de la verdad.	Aplicación o utilidad práctica.	Belleza. Habilidad. Expresión.
<b>Método</b>	Investigación. Observación. Experimentación. Encuestas.	Instrumentos. Procedimientos. Conocimientos científicos.	Técnicas. Teorías. Emotividad. Creatividad.
<b>Fundamento</b>	Leyes generales. Principios.	Principios y reglas de aplicación práctica.	Reglas.

ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS

#### 2.2.4. TIPOS DE ADMINISTRACIÓN

La administración como actividad práctica existió desde que dos o más personas unieron esfuerzos para el logro de objetivos comunes. Según REINOSO (1985, p. 180: 206) existen los siguientes tipos de Administración.

#### **2.2.4.1. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

La administración pública es aquella parte de la ciencia de la administración que concierne al gobierno, fundamentalmente al poder ejecutivo, que es el encargado de llevar a cabo las tareas gubernamentales.

#### **2.2.4.2. ADMINISTRACIÓN PRIVADA**

La administración Privada concierne a las actividades de los particulares, y corresponde a personas naturales o jurídicas. Las industrias, las empresas comerciales y de servicios son las ilustraciones más obvias de la administración privada.

#### **2.2.4.3. ADMINISTRACIÓN MIXTA**

La administración pública o casi pública se refiere a las actividades de aquellos organismos que están bajo la jurisdicción tanto del poder público como del sector privado y a ellas corresponde las instituciones de participación estatal, descentralizadas o autónomas que tan prolíficamente se han desarrollado en los últimos tiempos.

#### **2.2.5. PROCESO ADMINISTRATIVO**

##### **2.2.5.1. DEFINICIÓN**

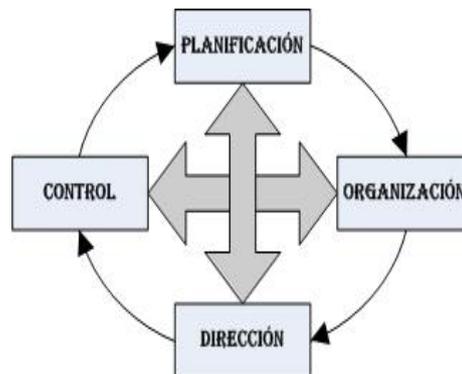
**REYES, PONCE A; (1993) dice: “Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tienen que estar indisolublemente unidos con los demás y que, además, se dan suyo simultáneamente”. (Pág. 343).**

**BLANK; (2002), manifiesta: “El proceso administrativo es dinámico y evolutivo que se adapta e influye continuamente a las condiciones sociales, políticas,**

**económicas y tecnológicas y hace uso de ellas para lograr, en la forma más satisfactoria posible los objetivos que persiguen.” (Pág. 421).**

A partir de estas definiciones se puede deducir que el proceso administrativo es la secuencia cronológica de las actividades que se desarrollan dentro de una organización.

**Según IDALBERTO CHIAVENATO; (2001, Pág. 83) ilustra de manera gráfica al Proceso Administrativo constituyendo el desempeño de las funciones de forma cíclica, dinámica e interactiva, como se muestra a continuación:**



Por lo tanto cuando se consideran aisladamente los elementos de Planificación, Organización, Dirección y Control, son solo funciones administrativas, cuando se consideran estos cuatro elementos en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el Proceso Administrativo, mismo que tomado como una totalidad optimiza los recursos disponibles permitiendo conseguir los objetivos de la empresa.

La administración de una empresa requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas. A tales responsabilidades a menudo se les denomina colectivamente como las funciones de la administración:

### 2.2.5.2. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

- a) **PLANIFICAR:** Es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos. Comprende el establecer los objetivos de la empresa, desarrollar premisas acerca del medio ambiente en el cual han de cumplirse, elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos, iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones y replanear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.
  
- b) **ORGANIZAR:** es el proceso mediante el cual se relacionan los empleados y sus labores 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.
  
- c) **DIRIGIR Y MOTIVAR:** es el proceso de motivar a las personas (de igual nivel, superiores, subordinadas y no subordinadas) o grupos de personas para ayudar voluntaria y armónicamente en el logro de los objetivos de la empresa ( a este proceso también se le conoce como dirigir o actuar).
  
- d) **CONTROLAR:** es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. Implica establecer metas y normas, comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas y reforzar los aciertos y corregir las fallas.

Las cinco funciones de la administración constituyen el proceso administrativo, pues son ejercidas en forma coincidente y continua al administrarse una empresa.

El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa y dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

## **2.3. MODELO ADMINISTRATIVO**

### **2.3.1. DEFINICIÓN**

**STEPHEN P, ROBBINS (2002) Explica: “Un Modelo Administrativo es aquel en el cual es factible advertir las relaciones y su influencia en las demás partes del sistema en su conjunto. El Administrador, dada la complejidad del mundo moderno, no puede dejar de utilizar modelos de tipo mental, permitiéndole estar capacitado para realizar cualquier tipo de actividades en el mundo real.” (Pág. 3).**

Básicamente hablamos de modelos que las empresas van copiando, adaptándolos y generalizándolos a las necesidades de las mismas, ya que estos no suelen ser rígidos. Estos se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos. Son un tipo de guía o patrón que las empresas toman como referencia para optimizar sus operaciones de planeación, organización, control y dirección; y van aplicándolas y sistematizándolas de acuerdo a las necesidades de las mismas, ya que estos no suelen ser rígidos de manera que se pueden ir adaptando o cambiando a lo largo del proceso.

Representan una herramienta que las empresas implementan para su correcto funcionamiento; y que en relación a la variedad de los mismos, las organizaciones tienen la posibilidad de aplicar el modelo que mejor se adapte a sus necesidades planteadas y de esta manera facilitar el logro de los objetivos trazados por la misma. Los modelos administrativos se pueden aplicar a más de un tipo de empresa y por lo general cambian la forma de desempeño del recurso humano, a través de las herramientas aplicadas.

## **2.3.2. TIPOS DE MODELO**

### **2.3.2.1. MODELO AUTOCRÁTICO**

Fue el modelo prevaleciente en la Revolución Industrial. Este modelo depende del poder. Quienes ocupan el mando deben poseer poder suficiente para ordenar, lo que significa que el empleado que no cumpla ordenes será sancionado. En un entorno autocrático la orientación apunta a la autoridad oficial formal y la dirección cree saber qué es lo mejor y está convencida que la obligación de los empleados es cumplir órdenes, es decir que estos deben ser dirigidos, persuadidos y empujados a alcanzar cierto nivel de desempeño y limitados a obedecer órdenes.

El modelo constituye un medio muy útil para el efectivo cumplimiento del trabajo del método aceptable para la determinación del comportamiento de los administradores. La fuerza combinada de los conocimientos sobre la necesidad de los empleados y de los cambios que ocurren, los valores sociales, dio al reconocimiento que existen mejores maneras de administrar los sistemas organizacionales.

### **2.3.2.2. EL MODELO DE CUSTODIA**

Este depende de los recursos económicos, si una organización carece de recursos suficientes para el ofrecimiento de pensiones y el pago de otras prestaciones le será imposible adoptar este modelo. Entonces el enfoque de custodia da como resultado la dependencia de los empleados respecto a la organización. En lugar de depender de su jefe los empleados dependen de las organizaciones. Su mayor ventaja es que discrimina seguridad y satisfacción a los trabajadores.

### **2.3.2.3. EL MODELO DE APOYO**

Tuvo sus orígenes en el principio de las relaciones de apoyo. Se llegó a la conclusión de que una organización es un sistema social cuyo elemento más importante es ser trabajador. Los estudios indicaron la importancia de poseer conocimientos de dinámica de grupos y aplicar la supervisión de apoyo. El modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero.

A través del liderazgo la empresa ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y cumplir a favor de la organización aquello de lo que son capaces. En consecuencia la orientación de la dirección apunta al apoyo del desempeño laboral de los empleados no al simple apoyo de las prestaciones a los empleados.

### **2.3.2.4. EL MODELO COLEGIAL**

El término colegial alude a un grupo de personas con propósito común, tienden a ser más útil en condiciones de trabajo de lo programado, medios intelectuales, y circunstancias que permiten un amplio margen de maniobra de las labores.

Este depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados, el resultado es que estos se sienten útiles y necesarios. Les resultaba fácil aceptar y respetar el papel de estos en la organización. En vez de ser vistos como jefes, se consideraban a los administradores como colaboradores.

### **2.3.3. MODELO ADMINISTRATIVO POR OBJETIVOS Y RESULTADOS**

La administración por objetivos (APO) o administración por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. Su aparición es reciente: en 1954 Peter F. Drucker, considerado el creador de la APO, publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez.

La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados.

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. La APO es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. El administrador tiene que saber y entender lo que, en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la empresa, y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas.

En realidad, la APO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la

necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas.

## **2.4. MODELO FINANCIERO**

### **2.4.1. DEFINICIÓN**

**“Un modelo financiero es una herramienta de gestión que permite proyectar el resultado futuro de las decisiones que se planean tomar en el presente.**

**Es particularmente útil para los ejecutivos en planificación que deben responder a sus superiores, Directorio y Accionistas con rápidas respuestas cada vez que se les realiza una consulta”. Disponible en: [www.invop.com](http://www.invop.com)**

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

El modelo financiero se modifica de acuerdo con las decisiones que toma la dirección, las modificaciones que se derivan de la operación normal de la empresa y el efecto de factores externos.

El empleo de este modelo permite determinar los recursos necesarios para alcanzar un volumen de ventas dado, además estimar la capacidad financiera de ventas para una determinada disponibilidad de recursos, también permite evaluar el impacto de ciertas decisiones que afectan sus requerimientos de capital de trabajo, como son el nivel de inventarios, el plazo promedio de pago de los clientes y el plazo de pago a los proveedores y finalmente permite evaluar el impacto de factores externos como los procesos inflacionarios, las devaluaciones y los cambios en la política fiscal, sobre la estructura financiera de la empresa.

## **2.5. PATRONATO**

### **2.5.1. DEFINICIÓN**

**Agrupación de personas o entidades bajo cuya protección o cuidado se halla una fundación u obra benéfica. Disponible en: [www.diccionario-web.com](http://www.diccionario-web.com)**

Consejo formado por varias personas, que ejercen funciones rectoras, asesoras o de vigilancia en una fundación, en un instituto benéfico o docente, etc., para que cumpla debidamente sus fines.

### **2.5.2. SERVICIOS**

#### **2.5.2.1. SALUD**

**“La salud es pues, más que un estado, un proceso continuo de restablecimiento del equilibrio, proceso que cuando alguno de los factores implicados cambia y dicho cambio se mantiene en el tiempo, el ser humano adopta una respuesta fija, que en algún momento previo fue adecuada para restablecer el equilibrio; pero, al tornarse, inflexible lleva a un estado catastrófico que puede ser incompatible con la vida.”  
Disponible en: [www.eumed.net](http://www.eumed.net)**

La salud es el estado de completo bienestar físico, mental, espiritual, emocional y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades. La salud implica que todas las necesidades fundamentales de las personas estén cubiertas: afectivas, sanitarias, nutricionales, sociales y culturales. Esta definición es utópica, pues se estima que sólo entre el 10 y el 25 % de la población mundial se encuentra completamente sana.

Una definición más dinámica de salud es el logro del más alto nivel de bienestar físico, mental, social y de capacidad de funcionamiento que permitan los factores sociales en los que viven inmersos el individuo y la colectividad. La salud y la enfermedad forman un proceso continuo, donde en un extremo se encuentra la muerte prematura, muchas veces

prevenible, y en el otro extremo se encuentra un elevado nivel de salud, al que difícilmente llega todo el mundo. En la parte media de este continuo o equilibrio homeostático se encontraría la mayoría de la población, donde la separación entre salud y enfermedad no es absoluta, ya que es muy difícil distinguir lo normal de lo patológico.

### **2.5.2.2. EDUCACIÓN**

**“La palabra educación viene de la palabra latina educere que significa guiar, conducir o de educare que significa formar o instruir, y puede definirse como: todos aquellos procesos que son bi-direccionales mediante los cuales se pueden transmitir conocimientos, costumbres, valores y formas de actuar”.  
Disponibile en: [www.discovereducation.org](http://www.discovereducation.org)**

La educación es un proceso de socialización y endoculturación de las personas a través del cual se desarrollan capacidades físicas e intelectuales, habilidades, destrezas, técnicas de estudio y formas de comportamiento ordenadas con un fin social (valores, moderación del diálogo-debate, jerarquía, trabajo en equipo, regulación fisiológica, cuidado de la imagen, etc.).

En muchos países occidentales la educación escolar o reglada es gratuita para todos los estudiantes. Sin embargo, debido a la escasez de escuelas públicas, también existen muchas escuelas privadas y parroquiales.

La función de la educación es ayudar y orientar al educando para conservar y utilizar los valores de la cultura que se le imparte (p.e. la occidental -democrática y cristiana-), fortaleciendo la identidad nacional. La educación abarca muchos ámbitos; como la educación formal, informal y no formal.

Pero el término educación se refiere sobre todo a la influencia ordenada ejercida sobre una persona para formarla y desarrollarla a varios niveles complementarios; en la mayoría de las culturas es la acción ejercida por

la generación adulta sobre la joven para transmitir y conservar su existencia colectiva. Es un ingrediente fundamental en la vida del ser humano y la sociedad y se remonta a los orígenes mismos del ser humano. La educación es lo que transmite la cultura, permitiendo su evolución.

### **2.5.2.3. COMISARIATO**

**“Almacén establecido por una empresa o institución para vender entre sus miembros sus productos a un precio más barato”. Disponible en [www.drae2.es](http://www.drae2.es)**

### **2.5.2.4. FARMACIA**

**“La Farmacia es la ciencia y práctica de la preparación, conservación, presentación y dispensación de medicamentos; también el lugar donde se preparan los productos medicinales y el lugar donde se dispensan, pero al espacio físico es mejor llamarlo oficina de farmacia para distinguir el concepto de ciencia y práctica con el concepto de lugar. Esta definición es la más universal y clásica que se solapa con el concepto de Farmacia Galénica. Recientemente se considera también práctica de la farmacia aconsejar al paciente en lo que se refiere a su medicación y asesorar a los médicos u otros profesionales sobre los medicamentos y su utilización (farmacia clínica y atención farmacéutica)”. Disponible en: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)**

Los farmacéuticos colaboran con los químicos, los bioquímicos y los farmacólogos para descubrir y desarrollar compuestos químicos (y biológicos) con valor terapéutico. Además, cada vez con más frecuencia se solicita consejo a la comunidad de farmacéuticos en materia de higiene y salud pública.

Es la participación activa del farmacéutico para la asistencia al paciente en la dispensación y seguimiento de un tratamiento farmacoterapéutico, cooperando así con el médico y otros profesionales sanitarios a fin de

conseguir resultados que mejoren la calidad de vida del paciente. También conlleva la implantación del fármaco en actividades que proporcionen buena salud y prevengan las enfermedades.

Dentro de la atención farmacéutica se distinguen actividades que podrían agruparse en el ámbito de la clínica por estar orientadas a la asistencia al sujeto en el manejo de los medicamentos antes que al medicamento en sí. Son actuaciones como: la indicación de medicamentos que no requieren prescripción médica, prevención de la enfermedad, educación sanitaria, farmacovigilancia, seguimiento farmacoterapéutico personalizado y todas aquellas otras que se relacionan con el uso racional del medicamento

#### **2.5.2.5. PROYECTOS**

**SERRANO P, Ariosa Abreu V. (2000) define: “Es un *conjunto autónomo* de inversiones, políticas y medidas institucionales y de otra índole, diseñadas para lograr un objetivo específico (o serie de objetivos). Se puede definir como un modelo para las asignaciones de recursos, que tienen un tiempo de ejecución y se logran resultados medibles. También se identifica, como la menor unidad de actividades, que puede ser planificada y ejecutada aisladamente de la planificación de operación y sostenimiento de los servicios de Salud. Constituye la unidad operativa más pequeña que desde el punto de vista lógico, se presta para la planificación, el financiamiento y la ejecución como unidad independiente dentro de un plan o programa de desarrollo local”. (Pág. 130).**

Es el conjunto de acciones destinadas a resolver o vulnerar un problema ya identificado, priorizado y explicado en el momento de investigación de problemas críticos.

En la actualidad, los problemas técnicos se conciben como problemas de innovación tecnológica y son los que se refieren a la creación de nuevos o mejorados productos, servicios, procesos, introducción o validación de

nuevas o mejoradas técnicas de investigación, gerencia y sistemas organizativos. Los problemas científicos están vinculados a la creación de nuevos conocimientos y los problemas sociales al freno del deterioro de las entidades, a continuar brindando determinado servicio y al desarrollo de nuevas inversiones en la infraestructura y equipamiento.

Un proyecto es una herramienta o instrumento que busca recopilar, crear, analizar en forma sistemática un conjunto de datos y antecedentes, para la obtención de resultados esperados. Es de gran importancia porque permite organizar el entorno de trabajo. Surge como respuesta a la concepción de una "idea" que busca la solución de un problema o la forma de aprovechar una oportunidad de negocio.

Además es una ruta para el logro de conocimiento específico en una determinada área o situación en particular, a través de la recolección y el análisis de datos.

La preparación de un proyecto social maneja criterios similares del que utiliza la formulación de un proyecto de inversión privada, aunque difieren en la valoración de las variables determinantes de los costos y beneficios que se les asocian, la evaluación privada trabaja a beneficio personal, mientras que la evaluación social lo hace con beneficios que recaen sobre terceros.

Su objetivo es medir el impacto que una determinada inversión tendrá sobre el bienestar de la comunidad, a través de la evaluación social se determina la calidad de la solución, la sostenibilidad y el control social.

## **2.6. SECTOR PÚBLICO**

### **2.6.1. DEFINICIÓN**

**JIMÉNEZ W. (1980) define: "la administración pública es la actividad administrativa que realiza el Estado para satisfacer sus fines a través del conjunto de organismos que componen**

**la rama ejecutiva del gobierno y de los procedimientos que ellos aplican”. (Pág. 2).**

La actividad económica del sector público abarca todas aquellas actividades que el Estado y sus empresas poseen o controlan. El papel y el volumen del sector público dependen en gran medida de lo que en cada momento se considera interés público; ello requiere definir con antelación el ámbito de ese interés general. Lo normal es que el sector público constituya un elevado porcentaje de la economía de un país e influya sobre la actividad económica global. El sector público es el conjunto de organismos administrativos mediante los cuales el Estado cumple, o hace cumplir la política o voluntad expresada en las leyes fundamentales del País.

Esta clasificación incluye dentro del sector público: El Poder Legislativo, Poder Ejecutivo, Poder judicial y organismos públicos autónomos, instituciones, empresas y personas que realizan alguna actividad económica en nombre del Estado y que se encuentran representadas por el mismo, es decir, que abarca todas aquellas actividades que el Estado (Administración local y central) poseen o controlan.

## **2.7. ORGANIZACIÓN**

### **2.7.1. DEFINICIÓN**

**VÁSQUEZ R. Víctor Hugo (2002) dice: “Es una técnica que actúa como mecanismo de control de los procedimientos administrativos, está íntimamente relacionada con la administración en el planteamiento de políticas generales de planificación, en el estudio de diagnóstico de las organizaciones y en recomendar las soluciones más viables que permitan alcanzar los objetivos institucionales y obviamente solucionar sus problemas. Conjunto de técnicas que tienen la finalidad de estudiar la estructura y operación de la empresa a fin de facilitar el alcance de sus objetivos”.**

La organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. Según esta definición, las empresas productoras y de servicios son organizaciones, como también lo son escuelas, hospitales, iglesias, unidades, militares, tiendas minoristas, departamentos de policía y los organismos de los gobiernos locales, estatales y federal.

Las personas que supervisan las actividades de otras, que son responsables de que las organizaciones alcancen estas metas, con sus administradores (aunque en ocasiones se les llama gerentes, en particular en organizaciones no lucrativas).

### **2.7.2. IMPORTANCIA**

**VÁSQUEZ R. Víctor Hugo (2002) define: “Sin un estudio de organización aplicada y sin la participación de personal calificado, no es posible diagnosticar correctamente el origen de los problemas administrativos y los cambios que se sugieran no producirán los resultados deseados”. (Pág. 5).**

La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa. Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.). Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social y suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo, evitando la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

### 2.7.3. TIPOS DE ORGANIZACIÓN

**HALL, L. (1978) define: “Aunque es difícil, no es imposible identificar los tipos de organización de manera claramente definida. Usualmente se clasifican en:**

**a) Organización lineal (o directa), en la que las líneas de autoridad y responsabilidad son directas; es decir, entre jefe y subordinado en todos los niveles de la estructura organizativa. Esta forma de organización era conocida originalmente como tipo de “militar”.**

**b) Organización funcional. Es una organización en la que existen ciertas relaciones funcionales; es decir, entre los especialistas en sus respectivas esferas de actividad (o directores funcionales) y aquellos que tienen la responsabilidad directa de llevar a cabo las principales operaciones.**

**c) Organización lineal y de staff. Es simplemente una extensión o desarrollo de la organización lineal, uno o más de cuyos servicios auxiliares han sido funcionalizados”. (Págs. 71, 72).**

La Organización Lineal constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.

La Organización Funcional es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones.

La Organización Línea-Staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo.

## **2.8. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

### **2.8.1. DEFINICIÓN**

**PRESCOTT, John E. (1986) dice: “La Planeación Estratégica es el conjunto de decisiones y de acciones que se usan para formular y para implementar las estrategias que habrán de proporcionar un ajuste competitivamente superior entre la organización y su medio ambiente, con la finalidad de alcanzar las metas organizacionales. Los administradores hacen preguntas tales como ¿Qué cambios y tendencias ocurren en el ambiente competitivo? ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Qué productos o servicios deberíamos ofrecer? ¿Cómo podemos ofrecer esos productos y servicios de una manera más competitiva?”. (Pág. 329).**

La planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales. Significa pensar en forma racionalizada, descompuesta y articulada respecto de las estrategias a implementar, entonces, aclaremos lo que ha sido la planeación estratégica para las organizaciones

## 2.8.2. ORGÁNICO FUNCIONAL

**“Sinopsis o esquema de la organización de una entidad, de una empresa o de una tarea. Representación gráfica de las operaciones sucesivas en un proceso”. Disponible en: [www.microsoftencarta.com](http://www.microsoftencarta.com)**

Son la representación gráfica de la estructura de una organización, es donde se pone de manifiesto la relación formal existente entre las diversas unidades que la integran, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada cargo. Son considerados instrumentos auxiliares del administrador, a través de los cuales se fija la posición, la acción y la responsabilidad de cada servicio.

## 2.8.3. Definición de Diagramas de Flujo

[www.wikipedia.org.es](http://www.wikipedia.org.es) "Es un esquema para representar gráficamente un algoritmo. Se basan en la utilización de diversos símbolos para representar operaciones específicas. Se les llama diagramas de flujo porque los símbolos utilizados se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de operación. Para hacer comprensibles los diagramas, los símbolos, se hicieron casi universales, con el fin de poder interpretar. La simbología utilizada para la elaboración de diagramas de flujo es variable y debe ajustarse a un patrón definido previamente."

**Para, VICTOR A. REINOSO CIFUNETES (1985 p. 523) manifiesta “Es la representación gráfica de la situación actual o de las labores a desarrollar por cualquier organismo social, que servirá de auxiliar en la construcción de planes a corto y largo plazo”.**

De todo esto se deduce que, el Flujograma o Diagrama de Proceso, consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o

relaciones de todo tipo, por medio de símbolos; mismos que sirven para analizar, mejorar y/o explicar un procedimiento.

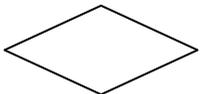
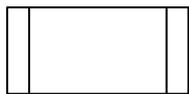
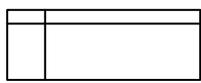
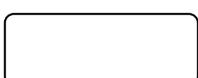
Los diagramas de flujo ayudan a la definición, formulación y análisis de solución de problemas de los procedimientos, permite simplificar y representar claramente un proceso cualquiera dentro de una organización.

Los pasos esenciales en todo proceso son cinco: Operaciones (escribir un documento, calcular, registrar), Transporte (pasar reporte, llevar archivo, departa mentalización), Inspección (revisar cuentas, analizar, informar), Demoras (espera de trámite) y Almacenamiento (archivo).

Además estos flujogramas sirven para conocer las actividades de la oficina, un trámite, un procedimiento, o un proceso representado desde su inicio hasta su terminación.

En los manuales, se recomienda usar los diagramas de flujo simbolizados de la siguiente manera:

**Cuadro No. 16 SÍMBOLOS DE LOS FLUJOGRAMAS**

	<b>INICIO Y FIN DEL PROCEDIMIENTO</b>
	<b>DATOS ALMACENADOS (ARCHIVOS)</b>
	<b>DECISIÓN</b>
	<b>PROCESO PREDEFINIDO</b>
	<b>ALMACENAMIENTO INTERNO (ARCHIVO)</b>
	<b>DATOS</b>
	<b>DOCUMENTO</b>
	<b>CONECTOR DE PÁGINA</b>
	<b>PREPARACIÓN</b>
	<b>PROCESO ALTERNATIVO</b>
	<b>PROCESO (Actividad)</b>
	<b>PREPARACIÓN</b>
	<b>OPERACIÓN MANUAL</b>

Elaborado por Daniel Montecinos

## **2.9. CONTABILIDAD FINANCIERA**

### **2.9.1. DEFINICIÓN**

**HORNGREN, Charles T. (2000) dice: “La Contabilidad financiera se centra en las necesidades específicas de aquellas personas externas a la empresa que toman decisiones, entre ellos los accionistas, los proveedores, los bancos y los organismos gubernamentales”. (Pág. 4).**

La contabilidad financiera es el tipo de contabilidad que las empresas están obligadas a hacer pública, para que cualquier persona, por ejemplo, una interesada en invertir en bolsa, pueda ver las cuentas y guiarse para decidir si invertir o no. Así que para que cualquier persona la pueda entender es estandarizada.

### **2.9.2. CONTABILIDAD**

#### **2.9.2.1. DEFINICIÓN**

**BRAVO, Mercedes (2007) dice: “Se puede conceptualizar a la Contabilidad como un campo especializado de las ciencias administrativas, que se sustentan en principios y procedimientos generalmente aceptados, destinados a cumplir con los objetivos de: análisis, registro y control de las transacciones en operaciones realizadas por una empresa o institución en funcionamiento, con las finalidades de informar e interpretar la situación económica financiera y los resultados operacionales alcanzados en cada período o ejercicio contable, durante toda la existencia permanente de la entidad”. (Pág. 1).**

Es el conjunto de conocimientos y funciones referentes a la sistemática iniciación, la comprobación de autenticidad, el registro, la clasificación, el procesamiento, el resumen, el análisis, la interpretación y el suministro de información confiable y significativa, relativa a las transacciones y a los acontecimientos que son, al menos en parte, de índole financiera, requeridos para la administración y la operación de una empresa y para la presentación de informes que deben rendirse para cumplir con las

responsabilidades derivadas de mandatos encomendados y de índole diversa.

Su objeto es la captación y representación en términos cualitativos y cuantitativos, mediante un ordenado conjunto de proposiciones, de la realidad económico-patrimonial que se da en una unidad económica en el transcurso del tiempo, con el fin de obtener el conocimiento necesario para orientar su gestión económica.

### **2.9.2.2. IMPORTANCIA**

**“La contabilidad es de gran importancia porque todas las empresas tienen la necesidad de llevar un control de sus negociaciones mercantiles y financieras. Así obtendrá mayor productividad y aprovechamiento de su patrimonio. Por otra parte, los servicios aportados por la contabilidad son imprescindibles para obtener información de carácter legal”.**  
Disponibile en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Desde siempre el ser humano ha tenido la necesidad de saber lo que tiene y controlar sus gastos y sus ingresos. Es algo diario que todos hacemos, ya sea mirando saldos y últimos movimientos en la cuenta bancaria, o de forma más meticulosa escribiendo todo en un libro de cuentas propio. Esto es algo muy simple que cualquier persona puede llevar a cabo sin problemas.

## **2.10. PRESUPUESTO**

### **2.10.1. DEFINICIÓN**

**ZEA ZAMORA, Víctor M. dice: “Es una herramienta o mecanismo de programación de la planificación, que anualmente tienen que realizar obligatoriamente las entidades públicas y los Gobiernos Locales, determinando y priorizando el uso de recursos, en función de los objetivos y metas de acción estableciendo en la planificación a corto y mediano plazo.**

**Los Presupuestos Generales de las entidades públicas tendrán carácter anual, esto quiere decir que tienen una vigencia de un año fiscal del primero de enero al treinta y uno de diciembre, incluirán los ingresos y gastos sin excepción alguna”. (Pág. 35).**

El proceso presupuestario tiende a reflejar de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la empresa a corto plazo, mediante el establecimiento de los oportunos programas, sin perder la perspectiva del largo plazo, puesto que ésta condicionará los planes que permitirán la consecución del fin último al que va orientado la gestión de la organización.

Los presupuestos sirven de medio de comunicación de los planes de toda la organización, proporcionando las bases que permitirán evaluar la actuación de los distintos segmentos, o áreas de actividad. El proceso culmina con el control presupuestario, mediante el cual se evalúa el resultado de las acciones emprendidas permitiendo, a su vez, establecer un proceso de ajuste que posibilite la fijación de nuevos objetivos.

## **2.11. TALENTO HUMANO**

### **2.11.1. DEFINICIÓN**

**“No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.”.**  
**Disponible en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)**

Es la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Actualmente las personas se tratan por igual, como si todos tuviesen las mismas necesidades y expectativas, a pesar de que cada uno de ellos diferente de los otros. Con este cambio, los

problemas aparecerán por las diferencias internas, reto con el que se enfrentarán las organizaciones, sobre todo en lo que se refiere a la motivación de las personas por permanecer en las organizaciones.

### **2.11.2. IMPORTANCIA**

**“A pesar de que el factor monetario es vital y pareciera el más importante, no es sino a través de la gente que se toman las decisiones sobre los recursos financieros y materiales de una empresa. Es el capital humano quien puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones. Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio. Para lograr esto se debe luchar por obtener el compromiso del talento humano, el cual solo se alcanzará si existe equilibrio y justicia empresarial. El verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa es el talento humano”. Disponible en: [www.articuloz.com](http://www.articuloz.com)**

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la creatividad en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

### 2.11.3. PUESTOS

**CHIAVENATO, Hidalberto, (2002) define: “El cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa.... Desde otra perspectiva, el cargo es una unidad de la organización y consta de un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás cargos. A través de los cargos, la empresa asigna y utiliza los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales, ayudada por determinadas estrategias. Así mismo, los cargos permiten a las personas ejecutar tareas en la organización para conseguir determinados objetivos individuales. En suma los cargos representan la intersección entre la organización y las personas que trabajan en ella”. (Pág. 165).**

**KOONTZ, Harold (2004) dice: “Para ser eficaz en la selección de puestos se requiere de la clara comprensión de la naturaleza y propósito del puesto por ocupar. Por lo tanto, es preciso realizar un análisis objetivo de los requisitos que implica un puesto y, en la medida de lo posible, diseñar el puesto en tal forma que satisfaga las necesidades organizacionales e individuales”. (Pág. 383).**

Los puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización. Dado que la función de los departamentos de personal es ayudar a la organización a obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea, los especialistas en personal deben poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos.

El diseño de un puesto muestra los requerimientos organizativos, ambientales y conductuales que se han especificado en cada caso. La productividad del empleado, su satisfacción con la labor que lleva a cabo y las dificultades en su labor diaria proporcionarán una guía de lo bien diseñado que se encuentre el puesto.

Cuando una ocupación determinada presenta deficiencias serias en su diseño, con frecuencia se presentan fenómenos como alta rotación del personal, ausentismo, quejas, protestas sindicales, sabotajes. Sin embargo, no todos los puestos conducen al mismo grado de satisfacción personal. Asimismo, no en todos los casos puede culparse al diseño por la conducta negativa de las personas que tienen determinada función.

#### **2.11.4. COMPETENCIA**

**Por competencia entendemos la capacidad de poner en práctica de forma integrada aquellos conocimientos adquiridos, aptitudes y rasgos de personalidad que permiten resolver situaciones diversas. El concepto de competencia va más allá del "saber" y el "saber hacer" ya que incluye el "saber ser" y el "saber estar". El hecho de ser competente exige más que la simple adquisición de conocimientos y habilidades. Las competencias implican la capacidad de utilizar estos conocimientos y habilidades en contextos y situaciones diferentes. Esta aplicación requiere comprensión, reflexión y discernimiento teniendo en cuenta la dimensión social de las acciones. Disponible en: [www.competentes.wordpress.com](http://www.competentes.wordpress.com)**

Las competencias nacen de la estrategia de los negocios y se deben poder medir, deben ser observables, alineadas a la estrategia y generadoras de ventajas competitivas y el reto para los Gerentes de Talento Humano es entender las necesidades de sus clientes para hacer una contribución relevante y tangible al negocio que responda a sus problemas, retos y oportunidades específicas.

El modelo de competencias cambió el criterio con el cual se definía el éxito. Ya no importan los títulos de los cargos y los grados jerárquicos para escalar dentro de una organización. Lo que importa son las competencias que un individuo demuestre tener y su actitud para adquirir más competencias que lo habiliten para desempeñar diferentes roles

## 2.12. MARCO CONCEPTUAL

<b>Autonomía:</b>	Es la capacidad de tomar decisiones sin ayuda de otro.
<b>Contracción:</b>	Encogimiento de un nervio o un músculo.
<b>Atención al cliente:</b>	Es aquel servicio que prestan las empresas de servicios para manifestar reclamos, sugerencias o inquietudes.
<b>Administración:</b>	Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular las operaciones de una empresa.
<b>Controlar:</b>	Evaluar el desempeño general de una actividad.
<b>Convenio:</b>	Es el acuerdo de voluntades entre dos o más personas sobre una cuestión pendiente de resolver.
<b>Dirigir:</b>	Mandar, influir y motivar a otros.
<b>Discernimiento:</b>	Juicio por medio del cual percibimos y declaramos la diferencia que existe entre varias cosas.
<b>Estandarizado:</b>	Que se adecua a un formato, modelo o tipo.
<b>Estrategia:</b>	Técnica y conjunto de actividades destinadas a conseguir un objetivo.
<b>Expansión:</b>	Extensión, difusión, dilatación de algo.
<b>Gestión:</b>	Conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto.
<b>Hemostático:</b>	Que detiene el flujo de sangre.
<b>Indicadores:</b>	Un elemento que se utiliza para indicar o señalar algo.

<b>Inflexible:</b>	Que no se conmueve ni se doblega, ni desiste de su propósito.
<b>Inversión:</b>	Es una colocación de capital para obtener una ganancia futura.
<b>Meticuloso:</b>	Minucioso, concienzudo.
<b>Misión:</b>	La existencia de una empresa y detalla la orientación de sus actividades.
<b>Municipalidad:</b>	Es una institución pública encargada del gobierno y de la administración en territorios pequeños.
<b>Objetivos:</b>	Es una meta o finalidad a cumplir para la que se disponen medios determinados.
<b>Organigrama:</b>	Sinopsis o esquema de la organización de una entidad, de una empresa o de una tarea.
<b>Organización:</b>	Estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos.
<b>Planificar:</b>	Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzarlas.
<b>Población:</b>	Conjunto de personas que habitan una división geográfica.
<b>Previsión:</b>	Preparación de los medios necesarios para prevenir posibles males o daños.
<b>Salud:</b>	Es un estado de completo bienestar físico, mental y social.
<b>Servicios:</b>	Conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente o de alguna persona común.
<b>Socialización:</b>	Acción y resultado de socializar.
<b>Tangible:</b>	Que puede tocarse.

- Rentabilidad Social:** Toda empresa pública la persigue y significa proveer a la sociedad de beneficios útiles, evitando problemas.
- Utópico:** De la utopía o relativo a ella.
- Variables:** Se trata de algo inconstante, mutable e inestable.
- Visión:** Es una definición duradera pero no estática del objeto de la empresa, que la distingue de otras similares.
- Control:** Es el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.
- Actividad:** Es el conjunto de operaciones afines y sucesivas que son ejecutadas por una unidad responsable para la realización de un trabajo determinado.
- Competencia:** Situación en la que un gran número de empresas abastecen a un gran porcentaje de consumidores y en la que ninguna empresa puede demandar u ofrecer una cantidad suficientemente grande para alterar el proceso de mercado.
- División del Trabajo** Grado de división y fragmentación de las tareas organizacionales en actividades separadas.
- Estructura Organizacional:** Manera de dividir, organizar y coordinar las actividades de una organización.

<b>Estructura Vertical:</b>	Se refiere al aparato de la jerarquía administrativa, la amplitud de control y el grado de centralización o descentralización de las decisiones.
<b>Formalización:</b>	Documentación escrita utilizada para dirigir y controlar a los empleados.
<b>Impacto:</b>	Efecto producido en la opinión pública por un acontecimiento, disposiciones de la autoridad, noticias.
<b>Influencia:</b>	Capacidad de afectar aquello que las otras personas hacen o él lo creen.
<b>Ingreso:</b>	Estímulos alicientes que se otorga para tener un mejor servicio o el logro determinado de un fin.
<b>Jefe:</b>	Superior o cabeza de una entidad organizativa, de un equipo u oficina que tiene a su cargo su dirección.
<b>Jerarquía:</b>	Numero de escalones de autoridad en una estructura organizacional.
<b>Monitoreo:</b>	Acompañamiento y evaluación de las actividades o procesos, sin intervenir en ellos ni influenciarlos.
<b>Motivación:</b>	Fuerza dinámica que se transmite al personal de una organización, con el objeto de coadyuvar a la obtención de algo que se quiere alcanzar.
<b>Organigrama:</b>	Representación grafica de la estructura organizacional.
<b>Personal:</b>	Conjunto de funcionarios o empleados que trabajan en un organismo para la consecución de fines determinados.

**Operación:** Cada una de las acciones físicas y mentales necesarias para ejecutar una actividad o labor determinada.

**Unidad Responsable:** Es el individuo, puesto u órgano administrativo que participan en las actividades descritas en el procedimiento.

## CAPÍTULO III

### 3. PRESENTACIÓN

El Patronato de Amparo Social del Cantón Antonio Ante es una Institución sin fines de lucro que procura el desarrollo integral y bienestar del niño y la familia de escasos recursos económicos, el mismo que por los objetivos que persigue a tenido un acelerado crecimiento dentro de la sociedad antequa, exigiendo cambios en su administración.

Es por ello que la institución nos brinda la oportunidad para elaborar un diagnóstico situacional para detectar las falencias y debilidades de la Institución.

Luego de haber evaluado el diagnóstico se determina que los problemas de relevancia dentro del patronato son: Débil gestión respecto a la aplicación de modelos y herramientas administrativas financieras, regirse al convenio de mancomunidad interinstitucional con el Municipio de Ibarra, originando así poca rentabilidad y una deficiente satisfacción de las necesidades sociales siendo esta la razón que hace imprescindible que se cuente con un Modelo Administrativo-Financiero para el Patronato , abarcará las siguientes áreas:

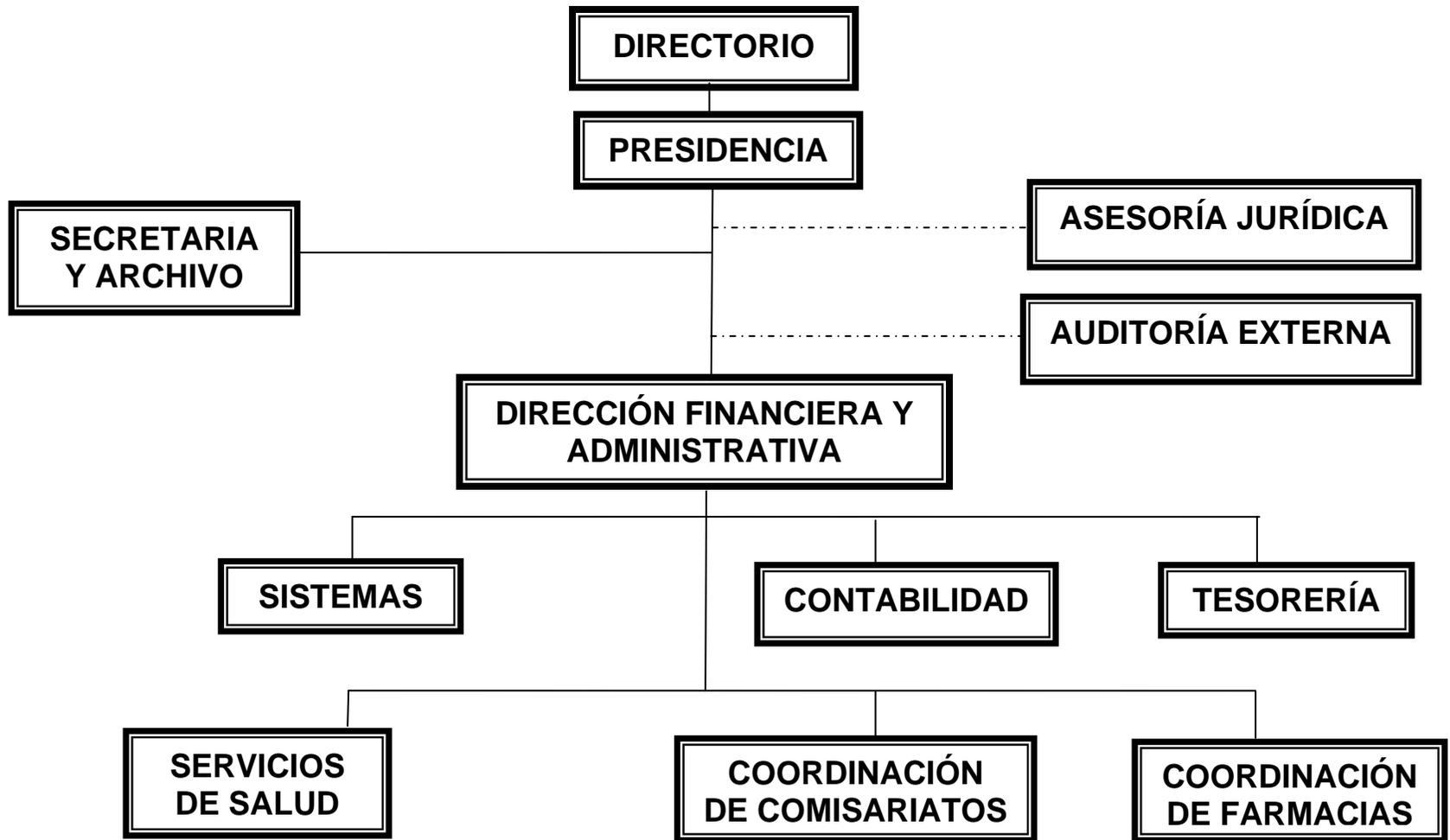
- Administración
- Servicios Comunitarios (Comisariatos y Farmacias)
- Servicios de Salud

El mismo que permitirá mejorar la figura Organizacional y resolver en forma ágil y oportuna los flujos informativos, facilitará la supervisión y control del trabajo proporcionando a los jefes los elementos necesarios para verificar el cumplimiento de las actividades de sus subordinados, los mismos que conocerán sus deberes y responsabilidades de forma clara y

precisa, lo que les permitirá ser más eficientes y efectivos en sus actividades brindando a la ciudadanía un servicio de calidad.

El Modelo Administrativo-Financiero servirá para mejorar los procesos administrativos, logrando un manejo efectivo de la comunicación interna y externa y creando un ambiente de trabajo adecuado y una administración de calidad.

### 3.1. PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANICA FUNCIONAL DEL PATRONATO MUNICIPAL DE ANTONIO ANTE



FUENTE: DIRECTA  
ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS

El organigrama propuesto tiene una estructura plana, la cual no significa simplemente eliminar títulos jerárquicos o rangos en el escalafón, implica un trabajo en equipo, obtener una información oportuna sobre los objetivos y resultados, lograr que el personal del patronato se identifique como cliente interno, como protagonista del servicio o como dueño de los procesos y valores; que esta persona se considere apta para decidir o tomar decisiones en beneficio y bienestar del cliente externo.

El organigrama propuesto pretende dinamizar la estructura administrativa que actualmente maneja el Patronato haciendo que las funciones de gerencia ya no se encuentren concentradas en un solo poder con poca visión y sin cultura de servicio en pocas palabras sea más ágil y real.

Para que este organigrama tenga el resultado deseado hay que instituir una serie de parámetros como creando una cultura de servicio orientada hacia la calidad, instituyendo el trabajo en equipo, eliminando la creencia de que los manuales son confidenciales, capacitándose y entrenando intensamente, definiendo y poniendo en práctica el planeamiento estratégico que le permita al Patronato saber donde se encuentra actualmente y que quiere para el futuro.

### **3.1.1. UNIDADES OPERATIVAS QUE SE ENCUENTRAN BAJO EL CONTROL DE LA ADMINISTRADORA**

- Coordinación de Farmacias
- Coordinación de Comisariatos
- Coordinación de Servicios de Salud

### **3.1.2. CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL ADMINISTRADOR**

El administrador debe ser una persona que define, difunde y logra imponer una visión de futuro entre el personal, los valores y el cliente.

Es el que inspira, guía los planes y las acciones para alcanzar esa visión o para enfrentar cualquier oportunidad u obstáculo. Para que la administración de la institución sea Eficiente Eficaz y Efectiva, el administrador que se encuentre al frente debe tener el siguiente perfil:

- Creativo,
- Flexible,
- Condiciones de líder,
- Ser prospectivo,
- Emocionalmente estable, entre otras.

### **3.1.3. RESULTADOS DESEADOS**

El administrador debe ser un líder y debe generar:

Libertad de participación

Inspiración, guía

Dirección eficaz y

Estímulo hasta lograr

Resultados

Espectaculares y

Satisfactorios para el cliente interno, externo y para el Patronato

### **3.1.4. COMO LIDERAR, GERENCIAR Y CONTROLAR EL PATRONATO**

#### **1. Se deben elaborar planes estratégicos para:**

- El Patronato en general (este documento debe ser el resultado o resumen de todos los documentos de planeamiento estratégico).
- Cada una de las áreas estratégicas que lo conforman.

## **2. Los documentos de planeación estratégica deben contener:**

- Balances de situación y de resultados proyectados a tres años.
- La matriz FODA del Patronato y áreas estratégicas respectivas.
- Cronograma de trabajo y los responsables de la ejecución de cada proyecto.

## **3. Se debe conformar un equipo de gerencia**

Este equipo debe estar conformado por los coordinadores de las áreas estratégicas siendo lo recomendable reunirse una vez a la semana o con mayor frecuencia si las necesidades así lo exigen con el objetivo de:

- Analizar y evaluar el desarrollo de la planeación estratégica y establecer los logros de los proyectos implantados. Analizar los resultados económicos obtenidos.
- Decidir ratificar o aprobar las políticas internas que se consideren necesarias.
- Instituir el trabajo en equipo mediante la conformación de grupos de trabajo temporales (como por ejemplo las personas que pertenecen a diferentes departamentos) y permanentes (las personas que trabajan en la misma área) en todas las unidades estratégicas.
- El equipo de gerencia o comité ejecutivo debe actuar como facilitador y decidir las políticas de calidad y servicio que hayan sido consensuadas.

## **4. Con un sistema de información estratégico y gerencial, el cual debe estar**

- Enlazando la contabilidad del Patronato y las diferentes áreas que lo conforman.

## **5. Establecer:**

- Canales de información para que se conozca en forma adecuada y oportuna los logros del Patronato y se detecten las falencias.

### **3.2.LAS POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS QUE SE DEBEN APLICAR PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD, LA CALIDAD Y LA RENTABILIDAD DEL PATRONATO.**

1. Semanalmente los empleados de cada una de las áreas estratégicas deben ser informados sobre la marcha de la institución proporcionándoles los siguientes datos mínimos:

- Resultados reales del área vs. los presupuestados.
- Niveles de productividad y desempeño de cada una de las áreas estratégicas.
- Nuevos proyectos en marcha.
- Indicadores de calidad y del servicio en base a los estándares establecidos.
- Resultados comparativos obtenidos de las metas planificadas y pactadas, utilizando herramientas estadísticas.

2. Inmediatamente después de realizada la planeación estratégica o su actualización se procederá a informar a todo el personal de la institución y aplicar la administración por procesos o valores.

3. Los líderes de mando medio y los facilitadores de mando alto de las áreas estratégicas deben mantener informado a su personal de todas las decisiones relativas del Patronato, salvo si hay instrucciones precisas en contra tomadas por la alta gerencia.

4. Semestralmente o con mayor frecuencia si es caso, se deben efectuar reuniones de integración entre las áreas, dependiendo del número de personas que pertenezcan a la institución.
5. Instituir el mejoramiento continuo, en base a la concientización del equipo operativo y desarrollar la cultura de servicio.
6. Establecer como política la aplicación de las guías, manuales y libros para sí establecer la disciplina de trabajo del Patronato.

### **3.3.PERFIL DE PUESTOS DIRECTIVOS, ADMINISTRACIÓN COORDINACIÓN DE COMISARIATOS, FARMACIAS Y SALUD.**

#### **3.3.1. DIRECTORIO**

NOMBRE DEL PUESTO:

**DIRECTORIO**

#### **CONFORMACION DEL DIRECTORIO:**

- a) La Presidenta del Patronato Municipal, quien presidirá;
- b) La Vicepresidenta del patronato Municipal;
- c) El Director Financiero del Ilustre Municipio de Antonio Ante; y,
- d) El Administrador del Patronato, quien actuará como Secretario con voz informativa.

El Directorio sesionará por lo menos una\_vez al mes y en forma extraordinaria, cuando la presidencia lo estime conveniente. Para que exista quórum será necesaria la presencia de por lo menos dos de sus miembros y sus resoluciones se aprobarán por simple mayoría. En caso de empate la presidencia tendrá voto dirimente.

Cuando el Directorio lo requiera, asistirán los funcionarios de la Municipalidad con voz informativa.

### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) Determinar los objetivos del Patronato y las políticas a seguir para la administración de éste;
- b) Aprobar la estructura administrativa del Patronato, su Reglamento Orgánico Funcional, los manuales, instructivos y normas administrativas y técnicas que se requieran;
- c) Conocer la proforma presupuestaria del Patronato y someterla a consideración del Alcalde;
- d) Conocer y aprobar las tarifas de los servicios que proporcione el Patronato;
- e) Aprobar el plan de obras de infraestructura y equipamiento de las dependencias del Patronato;
- f) Conocer el informe anual de la gestión administrativa del Administrador;
- g) Aceptar, las herencias, legados y donaciones que se hicieren en favor del Patronato;
- h) Solicitar al Administrador informes sobre asuntos relacionados con el funcionamiento del Patronato;
- i) Conceder licencia al Administrador e imponerle sanciones cuando el caso lo amerite; y,
- j) Presentar al Concejo y al Alcalde informes sobre la situación administrativa, financiera y de servicios del Patronato.

### **3.3.2. PRESIDENCIA**

NOMBRE DEL PUESTO:

**PRESIDENTE**

La Presidenta del Patronato Municipal de Amparo Social Antonio Ante, será la esposa del Alcalde, o en ausencia de ella, la persona que él designe, dignidad que la ejercerá en forma ad-honorem. El Municipio cubrirá los gastos originados por viajes realizados para en su gestión a favor del Patronato. En caso que la dignidad de Alcalde sea desempeñado por una mujer, la Presidenta de dicho organismo será ejercida por su delegada.

La Presidenta del Patronato contará con un grupo de apoyo que estará integrado preferentemente por las esposas y/o esposos de los señores concejales, concejalas o su delegado, y reinas del cantón, y las personas de buena voluntad que deseen adherirse a la labor social del Patronato.

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) Cumplir y hacer cumplir las atribuciones que le faculta la presente ordenanza;
- b) Supervisar los servicios de asistencia social que se crearen en el futuro dentro del cantón Antonio Ante, por parte del Patronato de Amparo Social;
- c) Procurará la dotación de los recursos necesarios para el cumplimiento de las finalidades del Patronato y controlar el empleo eficaz de los mismos;
- d) Dirigir la gestión económica del Patronato y velar por el cumplimiento de los reglamentos, resoluciones y órdenes que se impartan;
- e) Elaborar la proforma presupuestaria del Patronato y someterla a la aprobación del Concejo;
- f) Sugerirá al señor Alcalde la designación o separación de los empleados del Patronato;
- g) Solicitar al señor Alcalde a través de los departamentos de la Municipalidad la donación de servicios.

### **3.3.3. ADMINISTRACIÓN**

NOMBRE DEL PUESTO:

**DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO**

**OBJETIVOS DEL PUESTO:**

Organizar, planificar, programar, proponer ejecutar y controlar el cumplimiento de políticas, objetivos, métodos y estrategias en el campo administrativo, financiero y otros del Patronato.

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:**

Ingeniero Comercial, Dr. en Contabilidad o afines.

Experiencia de 3 años en entidades sin fines de lucro y/o entidades Públicas.

Licencia profesional actualizada.

**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) Planificar, Organizar, coordinar, controlar y evaluar la gestión administrativa y los recursos financieros del Patronato.
- b) Elabora planes Estratégicos o de redimensionamiento institucional.
- c) Elaborar programas periódicos de trabajo, en todos los coordinadores para trazar metas y objetivos a ser alcanzados.
- d) Examinar programas de trabajo e informes de presupuestos.
- e) En el mes de octubre de cada año presenta el plan de trabajo operativo anual y la proforma presupuestaria para el año siguiente, para conocimiento y aprobación de la presidencia.
- f) Ejecuta todas las fases de administración, análisis y programación económica financiera indispensable para garantizar una eficiente y moderna gestión, dirección y regulación de los servicios del Patronato.

- g) Presenta cuando se le requiera los informes de gestión financiera administrativa y de recursos humanos para conocimiento y aprobación de la Presidenta.
- h) Programa el normal desarrollo la eficiencia, la eficacia y oportunidad de los servicios de salud, educativos y comunitarios que brinda el Patronato Municipal.
- i) Determina y aplica los procesos administrativos y sistemas de apoyo institucionales.
- j) Diseñar e implantar manuales e instructivos que beneficien al Patronato.
- k) Elaborar el plan anual de la provisión de recursos materiales.
- l) Supervisar las adquisiciones de comisariatos, farmacias, área médica y demás unidades del Patronato.
- m) Supervisar la entrega de bienes muebles y equipos para la Institución.
- n) Realizar análisis y programación económica financiera, para garantizar una eficiente y moderna gestión, dirección y regulación de los servicios del Patronato.
- o) Mantener un archivo técnico con los estados financieros y presupuestarios, sus anexos y notas explicativas, así como las evaluaciones físicas y financieras aplicadas al Patronato.
- p) Programar, coordinar, dirigir y controlar la labor de las oficinas de Tesorería y Contabilidad, garantizando su eficiencia.
- q) Financiar operaciones al menor costo posible.
- r) Buscar la rápida recuperación de los fondos invertidos.

## **ACTIVIDADES BASICAS DEL PUESTO**

Para medir en forma ágil y oportuna la gestión de administración se pondrá en consideración los siguientes parámetros:

- Reuniones de evaluación semanales.
- Numero de documentos despachados referente a facturas y precios de los productos de comisariatos y farmacias.
- Numero de trámites para las adquisiciones de comisariatos, farmacias, área médica y demás unidades del Patronato.
- Evaluación mensual al personal de los resultados y metas alcanzadas.
- Elaborar mensualmente los programas de pagos a proveedores.
- Analizar trimestralmente los estados financieros.
- Elaborar trimestralmente un informe de gestión administrativa del periodo.
- Elaborar trimestralmente programas periódicos de trabajo.
- Evaluar semestralmente los sondeos de opinión.
- Evaluar semestralmente los resultados del trabajo en equipo.
- Actualizar anualmente el plan estratégico.
- Elaborar anualmente el plan operativo y la proforma presupuestaria para el siguiente periodo.

EJEMPLO: En el mes de Octubre debe entregar el informe de Gestión.

#### **3.3.4. COORDINADOR DE COMISARIATOS**

NOMBRE DEL PUESTO:

**Guardalmacén**

**OBJETIVOS DEL PUESTO:**

Ejecución y supervisión de labores de recepción, custodia, venta y entrega de mercaderías en comisariatos del Patronato.

## **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:**

Tecnólogo en contabilidad, comercio, marketing, administración o afines.

Experiencia de 1 año en labores similares.

Haber aprobado cursos de Computación y de atención al cliente.

## **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) Velar por el buen funcionamiento del comisariato asignado.
- b) Supervisar la adecuada presentación del local.
- c) Vigilar que la mercadería tengan los precios actualizados en las perchas.
- d) Determinar el stock mínimo del producto.
- e) Elaborar el pedido de mercaderías para reposición.
- f) Coadyuvar a la Administración para la fijación de precios de venta al público de los productos.
- g) Realizar sondeos de mercado con la finalidad de contribuir a la toma de decisiones relacionadas con los precios y servicios.
- h) Verificar las fechas de expiración de los productos y devolver a bodega aquellos que estén próximos a caducarse.
- i) Custodiar los productos de su unidad.
- j) Controlar la entrada y salida del personal que labora en los Comisariatos.
- k) Las demás funciones que dispongan los reglamentos y normas internas, en concordancia con las dispuestas por autoridad competente, conforme a la naturaleza del puesto.

## **ACTIVIDADES BÁSICAS DEL PUESTO**

Para medir en forma ágil y oportuna la gestión de administración se pondrá en consideración los siguientes parámetros:

- Supervisar diariamente las perchas y presentación del local
- Controlar semanalmente los precios y buen estado de Los productos del comisariato.
- Elaborar semanalmente una lista de pedido de mercadería para reposición
- Elaborar un informe trimestral de constatación física de inventarios
- Realizar trimestralmente un informe del personal a su cargo
- Realizar semestralmente un informe del sondeo de opinión con sus respectivas observaciones.
- Realizar reuniones anuales con todo el personal a su cargo.

EJEMPLO: Cada trimestre tendrá que entregar el informe de constatación física.

### **3.3.5. COORDINADOR DE FARMACIA**

NOMBRE DEL PUESTO:

**Coordinador – Bodeguero**

**OBJETIVOS DEL PUESTO:**

Programación, coordinación, ejecución y supervisión de labores de recepción, custodia, venta y entrega de medicinas e insumos médicos en la farmacia del Patronato.

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:**

Tecnólogos médicos o afines.

Experiencia de 2 años en labores sillares.

Haber aprobado cursos de administración, computación y de atención al cliente.

## **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- a) Velar por el buen funcionamiento de cada una de las farmacias bajo su coordinación.
- b) Supervisar la adecuada presentación de los locales.
- c) Vigilar que las medicinas e insumos médicos tengan los precios actualizados en las perchas.
- d) Determinar el stock mínimo por producto.
- e) Sugerir la adquisición de medicinas e insumos médicos de acuerdo a la demanda de la población.
- f) Coadyuvar a la Administración para la fijación de precios de venta al público de las medicinas o insumos médicos.
- g) Realizar sondeos de mercado con la finalidad de contribuir a la toma de decisiones relacionadas con los precios y servicios.
- h) Verificar las fechas de expiración de las medicinas e insumos médicos y devolver aquellos que estén próximos a caducarse.
- i) Garantizar el buen estado y la higiene de las medicinas e insumos médicos de bodega.
- j) Verificar que los productos se encuentren en perfecto estado considerando sus atributos, especialmente su empaque y fecha de caducidad.
- k) Distribuir los productos a la farmacia, de acuerdo a la demanda.
- l) Custodiar los productos de su unidad.
- m) Controlar la entrada y salida del personal que labora en Farmacia
- n) Las demás funciones que dispongan los reglamentos y normas internas, en concordancia con las dispuestas por autoridad competente, conforme a la naturaleza del puesto.

## **ACTIVIDADES BÁSICAS DEL PUESTO**

Para medir en forma ágil y oportuna la gestión de administración se pondrá en consideración los siguientes parámetros:

- Supervisar semanalmente las medicinas se encuentren en su respectiva percha con el precio correcto y en buen estado para la venta.
- Elaborar semanalmente una lista de pedido de mercadería para reposición
- Elaborar un informe trimestral de constatación física de inventarios
- Realizar trimestralmente un informe del personal a su cargo
- Realizar semestralmente un informe del sondeo de opinión con sus respectivas observaciones.
- Realizar reuniones anuales con todo el personal a su cargo

**EJEMPLO:** Cada trimestre tendrá que entregar el informe de constatación física.

### **3.3.6. COORDINADOR DE SERVICIOS DE SALUD**

#### **NOMBRE DEL PUESTO:**

Director de Servicios de Salud

#### **OBJETIVOS DEL PUESTO:**

Programación, dirección, coordinación y evaluación de labores medico administrativas y financieras del Patronato.

## **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:**

Doctor en Medicina y Cirugía Experiencia profesional de 4 años como Medico Licencia Profesional actualizada.

## **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) Programar y evaluar las actividades en el área de salud a su cargo
- b) Dirigir los programas de salud bajo su responsabilidad.
- c) Establecer las políticas de salud
- d) Administrar los recursos materiales y financieras de los programas de salud a su cargo.
- e) Organizar programas de prevención y mejoramiento de los servicios de salud
- f) Autorizar la adquisición de bienes y materiales que necesite las diferentes áreas de la unidad de salud.
- g) Las demás funciones que dispongan los reglamentos y normas internas, en concordancia con las dispuestas por autoridad competente, conforme a la naturaleza del puesto.

## **ACTIVIDADES BÁSICAS DEL PUESTO**

Para medir en forma ágil y oportuna la gestión de administración se pondrá en consideración los siguientes parámetros:

- Elaborar mensualmente una lista de pedido de insumos para esta área
- Realizar trimestralmente un informe del personal a su cargo
- Realizar semestralmente un informe del sondeo de opinión con sus respectivas observaciones.
- Elaborar anualmente un plan de adquisiciones de bienes o equipos

- Entregar semestralmente informes de programación financiera
- Organizar programas de prevención y mejoramiento de los servicios de salud.
- Realizar reuniones con todo el personal a su cargo para elaborar o sugerir políticas de salud, metas y objetivos acorde a las necesidades del área

EJEMPLO: Cada mes tendrá que entregar una lista de pedido de insumos.

### **3.4. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO**

#### **CÓDIGO DEPARTAMENTO**

#### **2.02 SISTEMAS**

2.02.04 Jefe de Sistemas

2.02.05 Digitador

#### **2.03 CONTABILIDAD**

2.03.06 Jefe de Contabilidad

2.03.07 Auxiliar de Contabilidad

#### **2.04 TESORERÍA**

2.04.08 Tesorera

#### **2.05 SECRETARÍA**

2.05.09 Secretaria

#### **2.06 SERVICIOS GENERALES**

2.06.10 Técnico en Servicios de Mantenimiento

2.06.11 Auxiliar de Servicios Generales

### **3.4.1. NOMBRE DEL PUESTO:**

Jefe de Sistemas

### **OBJETIVOS DEL PUESTO**

Organización, supervisión y ejecución de labores automatizadas en el Patronato.

### **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:**

Ingeniero en Sistemas, Lic. Analista de Sistemas o Tecnólogo en informática.

Experiencia profesional de 2 años en manejo de redes

### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) Conocer de la situación actual del sistema, sea manual y/o computarizado.
- b) Elaborar sistemas y procedimientos necesarios para una correcta aplicación de los programas.
- c) Analizar las fallas lógicas y técnicas de los programas.
- d) Recopilar, Analizar, registrar por medio de diagramas, tablas y graficas de información, las actividades que se desarrollan en el Patronato.
- e) Analizar el flujo de información informática administrativa.
- f) Supervisar la correcta utilización de los sistemas computarizados.
- g) Administrar el sistema operativo de red informática del Patronato.
- h) Realizar mantenimiento preventivo del software y hardware de los equipos de compute del Patronato.
- i) Mantener un archivo permanente de respaldos sobre la información bajo su responsabilidad.

- j) Coadyuvar a que el personal que opere equipos de cómputo tengan los conocimientos necesarios a través de capacitaciones permanentes.
- k) Garantizar procesos de adquisición de equipos de computación y afines que beneficien a la Institución.
- l) Las demás funciones que dispongan los reglamentos y normas internas, en concordancia con las dispuestas por autoridad competente, conforme a la naturaleza del puesto.

### **ACTIVIDADES BÁSICAS DEL PUESTO**

Para medir en forma ágil y oportuna la gestión de administración se pondrá en consideración los siguientes parámetros:

- Supervisar mensualmente la utilización de los sistemas computacionales
- Revisar mensualmente las labores de digitación y el proceso automático de datos
- Elaborar o actualizar anualmente sistemas de procedimientos que mejoren las actividades que rigen el patronato.
- Elaborar anualmente un plan de adquisiciones de bienes o equipos
- Entregar anualmente un informe de las condiciones de los equipos
- Realizar trimestralmente mantenimiento preventivo del software y hardware de los equipos de cómputo del patronato

EJEMPLO: Entregar una vez al año un informe de las condiciones de los equipos.

### **3.4.2. NOMBRE DEL PUESTO:**

Digitador

### **OBJETIVOS DEL PUESTO**

Ejecución de labores de digitación en un equipo de procesamiento automático de datos.

### **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:**

Técnico en computación o informática Experiencia profesional de 1 año.

### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) Convertir documentos fuente aceptable al computador por medio de dispositivos utilizados en la institución, sujetándose a normas establecidas en el Patronato.
- b) Digitar, verificar y corregir la información transcrita.
- c) Manejar unidades programables en base a disquetes, cintas magnéticas, discos y otros.
- d) Colaborar en la programación de actividades en las unidades que se relaciones directa o indirectamente.
- e) Formular cambios, normas y procedimientos de operación en las unidades que requieran, de acuerdo a disposiciones superiores y con el fin de optimizar su funcionamiento y utilización.
- f) Decodificar datos que han sido modificados.
- g) Revisar la codificación de los datos de entrada.
- h) Preparar los equipos para la ejecución de aplicaciones.
- i) Las demás funciones que dispongan los reglamentos y normas internas, en concordancia con las dispuestas por autoridad competente, conforme a la naturaleza del puesto.

### **3.4.3. NOMBRE DEL PUESTO:**

Jefe de Contabilidad

### **OBJETIVOS DEL PUESTO**

Programación, supervisión, ejecución y control de las acciones contables del Patronato.

### **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:**

Ingeniero Comercial mención Contabilidad CPA, o Doctor Auditor, CPA.

Experiencia profesional de 2 años

Haber aprobado un curso afín a la naturaleza del puesto.

Carné actualizado de afiliación al Colegio de Contadores

### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) Planificar, organizar, dirigir y controlar las labores de contabilidad.
- b) Coordinar con la Dirección Administrativa y Financiera la consolidación del registro contable presupuestario.
- c) Elaborar y suscribir los balances contables y estados financieros.
- d) Coordinar Labores de contabilidad con las diferentes unidades del Patronato.
- e) Registrar los contratos, emisión de obligaciones, hipotecas y otros compromisos financieros.
- f) Realizar y supervisar el control previo y concurrente de las cuentas correspondientes al Patronato.
- g) Participar en la elaboración de la proforma presupuestaria y establecer los balances contables.
- h) Asesorar a la Dirección Administrativa y Financiera y demás funcionarios en la ejecución y control contable.

- i) Diseñar y mantener los instructivos y el manual específico de contabilidad.
- j) Aprovechamiento inmediato de las capacidades del personal contratado.
- k) Las demás funciones que dispongan los reglamentos y normas internas, en concordancia con las dispuestas por autoridad competente, conforme a la naturaleza del puesto.

### **ACTIVIDADES BÁSICAS DEL PUESTO**

Para medir en forma ágil y oportuna la gestión de administración se pondrá en consideración los siguientes parámetros:

- Informar a la administración de dificultades, o inconvenientes con respecto a los datos contables
- Reuniones una vez al mes con el personal de contabilidad
- Elaborar trimestralmente a tiempo los estados financieros
- Realizar trimestralmente un informe del personal a su cargo
- Analizar conjuntamente con la administradora los resultados contables obtenidos en ese periodo

EJEMPLO: Entregar trimestralmente los estados financieros

#### **3.4.4. NOMBRE DEL PUESTO:**

Auxiliar de Contabilidad

#### **OBJETIVOS DEL PUESTO:**

Colaboración en la ejecución de labores auxiliares de contabilidad.

#### **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:**

Bachiller contador CBA, Tecnólogo en ramas a fines.

Experiencia 1 año en el área de contabilidad.

## **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) Asistir al Contador General cumpliendo tareas inherente a los procesos contables
- b) Elaborar roles de pago mensuales
- c) Preparar informes mensuales con saldos a la fecha de cada una de las partidas que dispone la institución.
- d) Asistencia en la elaboración de los Estados Financieros del Patronato.
- e) Preparar informes de las planillas de descuento indicando nombres de los clientes morosos.
- f) Asistir en la valoración del inventario físico.
- g) Registro de transacciones de ingresos y egresos en el libro de entrada original y mayor general.
- h) Realizar conciliaciones bancarias.
- i) Elaborar de Planillas de aportes al IESS, fondos de reserva, etc.
- j) Registrar los tiquetes de créditos de las farmacias, comisariatos y demás unidades del Patronato.
- k) Elaborar de cheques para el pago a los proveedores.
- l) Elaborar cada mes las planillas de descuento de créditos otorgadas por las secciones del Patronato y llevar el control de créditos pendientes.
- m) Tener actualizado y codificado los inventarios de bienes muebles del Patronato.
- n) Las demás funciones que dispongan los reglamentos y normas internas, en concordancia con las dispuestas por autoridad competente, conforme a la naturaleza del puesto.

### **3.4.5. NOMBRE DEL PUESTO:**

Tesorero

### **OBJETIVOS DEL PUESTO:**

Programación y control de actividades de administración de la caja del Patronato.

### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) Recaudar dinero de las ventas de las diferentes dependencias del Patronato Municipal.
- b) Presentar informes consolidados de los reportes diarios de las ventas al departamento de Contabilidad.
- c) Presentar informes consolidados de las recaudaciones diarias por concepto de pagos de créditos al departamento de Contabilidad.
- d) Realizar ingresos y egresos económicos de la institución.
- e) Custodiar valores como letras de cambio y otros.
- f) Efectuar giros y transferencias de fondos.
- g) Manejar los estados de cuenta bancarios
- h) Realizar conciliaciones Bancarias.
- i) Realizar arqueos de caja en Comisariatos, Farmacias y demás unidades del Patronato.
- j) Coadyuvar a la ejecución del respectivo proceso para los cobros de las letras de cambio de las personas morosas.
- k) Las demás funciones que dispongan los reglamentos y normas internas, en concordancia con las dispuestas por autoridad competente, conforme a la naturaleza del puesto.

### **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:**

Ingeniero Comercial mención Contabilidad o Doctor en Contabilidad y Auditoría CPA.

Experiencia de 2 años

Licencia profesional actualizada.

### **ACTIVIDADES BÁSICAS DEL PUESTO**

Para medir en forma ágil y oportuna la gestión de administración se pondrá en consideración los siguientes parámetros:

- Presentar diariamente informes de reportes de ventas, recaudaciones por pagos de crédito y desembolso de cheques a contabilidad.
- Realizar mensualmente las conciliaciones bancarias.
- Realizar a tiempo los ingresos así como también los egresos de efectivo de la institución
- Reunirse por lo menos una vez al mes se con la administradora para tratar temas relacionados con su función

EJEMPLO: Al final del día tendrá que entregar los informes diarios de ventas.

#### **3.4.6. NOMBRE DEL PUESTO:**

Secretaria

#### **OBJETIVOS DEL PUESTO:**

Ejecución de labores de secretariado.

#### **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:**

Lic. Secretariado o tecnología. Experiencia de 2 años como Secretaria.

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) Mecanografiar oficios, memorandos y otros documentos de oficina.

- b) Tomar dictados taquigráficos variados y mecanográficos.
- c) Redactar correspondencia de rutina.
- d) Atender y efectuar llamadas telefónicas.
- e) Mantener actualizado el archivo de la unidad.
- f) Concertar audiencias.
- g) Receptar correspondencia de rutina y despachar.
- h) Atender al público y a trabajadores de la institución en información de resultados de trámites que se realizan en la unidad.
- i) Orientar al público que requiere atención sobre asuntos que compete al Patronato.
- j) Las demás funciones que dispongan los reglamentos y normas internas, en concordancia con las dispuestas por autoridad competente, conforme a la naturaleza del puesto.

#### **3.4.7. NOMBRE DEL PUESTO:**

Técnico en Servicios de Mantenimiento

#### **OBJETIVOS DEL PUESTO:**

Ejecución de trabajos de mantenimiento e instalaciones de equipos y maquinaria en general.

#### **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:**

Tecnólogo en mantenimiento o ramas afines, Bachiller técnico en electricidad o afines.

Experiencia de 2 años en funciones afines.

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) Ejecutar trabajos de mantenimiento de carácter preventivo y correctivo, de acuerdo al área de trabajo.

- b) Efectuar inspecciones de instalaciones y equipos eléctricos y mecánicos.
- c) Realizar costo de operación para el mantenimiento y reparación de equipos, mediante visitas periódicas.
- d) Responder por el uso de herramientas y materiales en la ejecución del trabajo.
- e) Ejecutar tareas de reparación de equipos e instalaciones.
- f) Dar recomendaciones sobre seguridad e higiene en el trabajo.
- g) Recomendar a sus superiores la adquisición de herramientas para el mantenimiento o reparación de bienes.
- h) Presentar informes de avance y entrega de trabajos realizados.
- i) Las demás funciones que dispongan los reglamentos y normas internas, en concordancia con las dispuestas por autoridad competente, conforme a La naturaleza del puesto.

#### **3.4.8. NOMBRE DEL PUESTO:**

Auxiliar de Servicios Generales

#### **RESUMEN DEL PUESTO:**

Realización de labores variadas de limpieza, lavado y planchado de ropa y cuidado de accesorios, bienes muebles e inmuebles del Patronato municipal.

Abastecimiento de productos en las perchas de comisariatos para evitar el desbaste y satisfacer al cliente.

#### **ACTIVIDADES BÁSICAS DEL PUESTO:**

- a) Ejecutar labores de limpieza en las diferentes unidades del Patronato y de lavado y planchado de ropa cuando cumpla sus tareas en la Unidad de Servicios de Salud.

- b) Ayudar al control y cuidado de los bienes del Patronato.
- c) Distribuir correspondencia.
- d) Abrir y cerrar las puertas de las dependencias que le sean asignadas.
- e) Entregar luego del turno todas las pertenencias que estuvieren bajo su custodia, presentando las novedades a sus inmediatos superiores.
- f) Realizar labores de embalaje, carga y descarga de materiales y bultos.
- g) Realizar actividades de mensajera.
- h) Atender al público para informar la ubicación de oficinas.
- i) Evitar el desbaste en las perchas.
- j) Verificar los productos que han sido caducados para realizar la respectiva devolución al proveedor.
- k) Organizar la mercadería en las perchas
- l) Pesar y empacar productos.
- m) Colaborar con los cajeros, pasando los productos y guardando en fundas para mayor agilidad en el servicio de cobra al cliente.
- n) Vigilar que no se sustraigan los productos.
- o) Las demás funciones que dispongan los reglamentos y normas internas, en concordancia con las dispuestas por autoridad competente, conforme a la naturaleza del puesto.

### **3.5.PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES**

#### **RESPONSABLE**

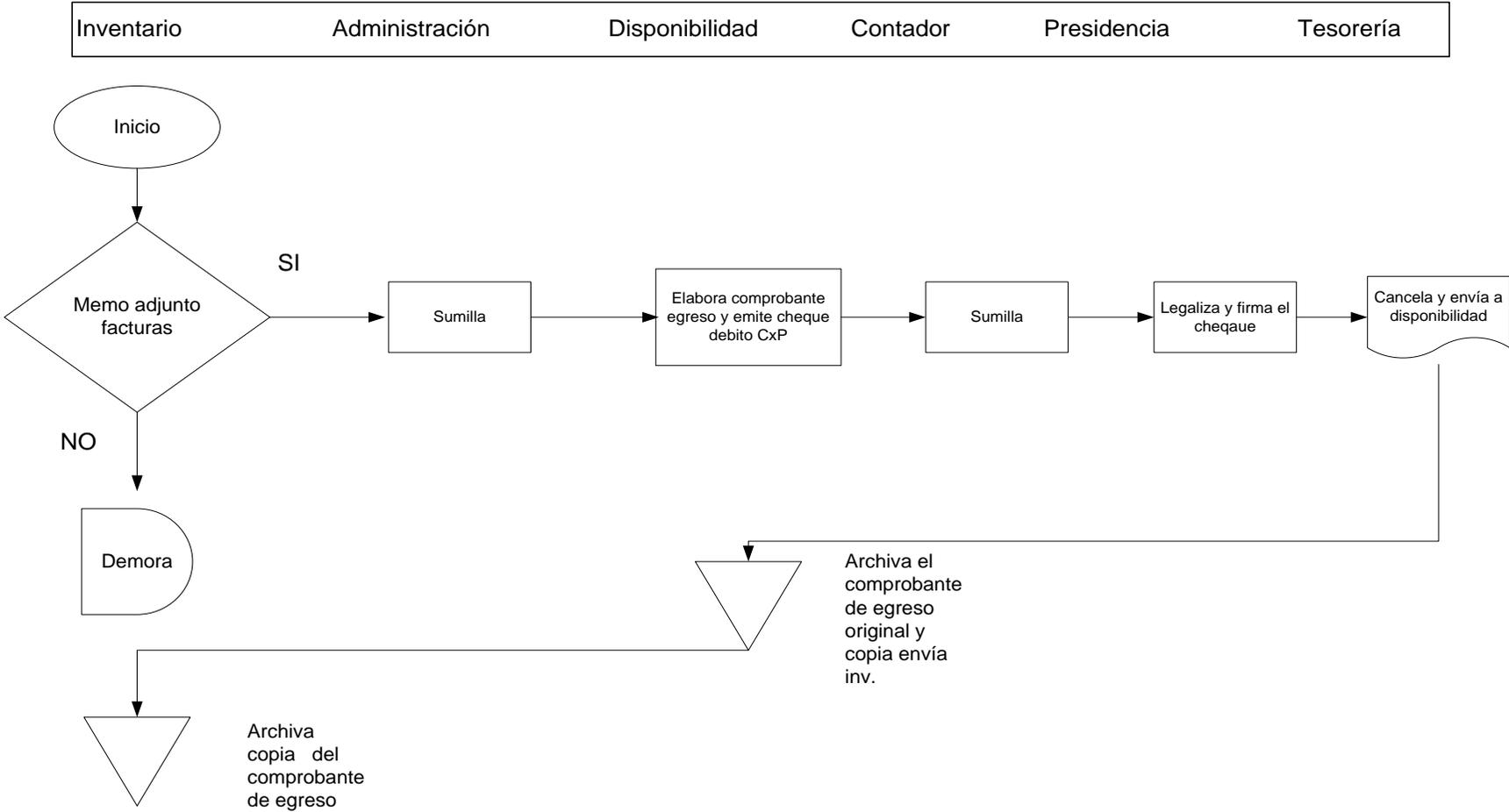
#### **ACTIVIDAD**

- |                 |  |
|-----------------|--|
| •Inventario     | Envía memo adjunto con las facturas la Administradora. |
| •Administración | Sumilla el documento y pasa a disponibilidad.          |



Grafico No.14

**FLUJOGRAMA OPERATIVO**  
**PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES**

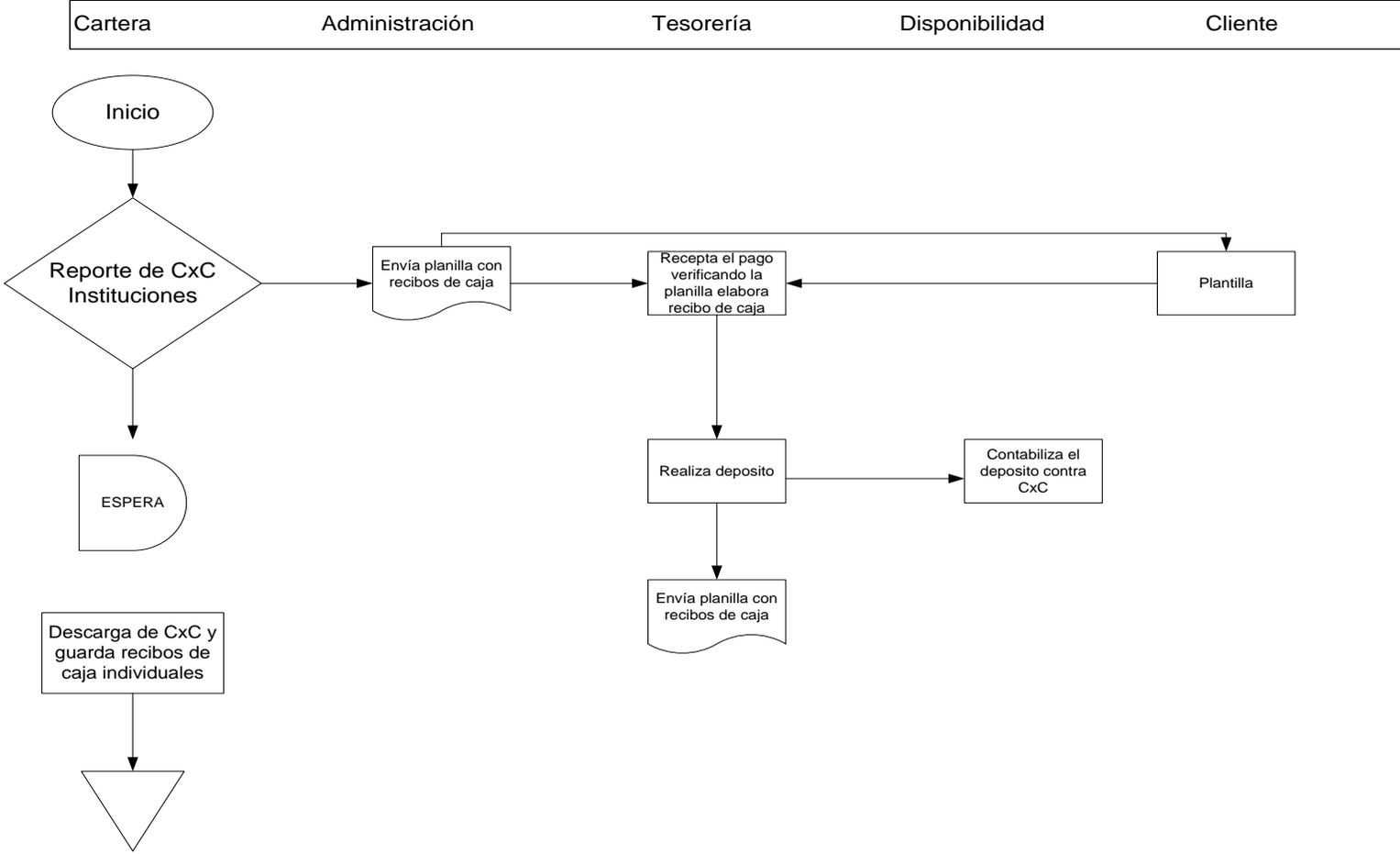


### 3.6.PROCESO DE ABONO A CARTERA

<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
• Cartera	Realiza el reporte de Cuentas por Cobrar a las instituciones.
• Administración	Legaliza la Planilla con una copia y envía a tesorería y la copia para el cliente.
• Cliente	Recibe la planilla y se acerca a tesorería para el pago de planilla.
• Tesorería	Recepta el pago verificando la planilla elabora recibo de caja, realiza depósito y envía planilla con recibos de caja.
• Disponibilidad	Contabiliza el depósito contra cuentas por cobrar.
• Cartera	Descarga de Cuentas por Cobrar y guarda recibos de caja individuales.

Grafico No.15

**FLUJOGRAMA OPERATIVO**  
**PROCESO DE ABONOS A CARTERA**

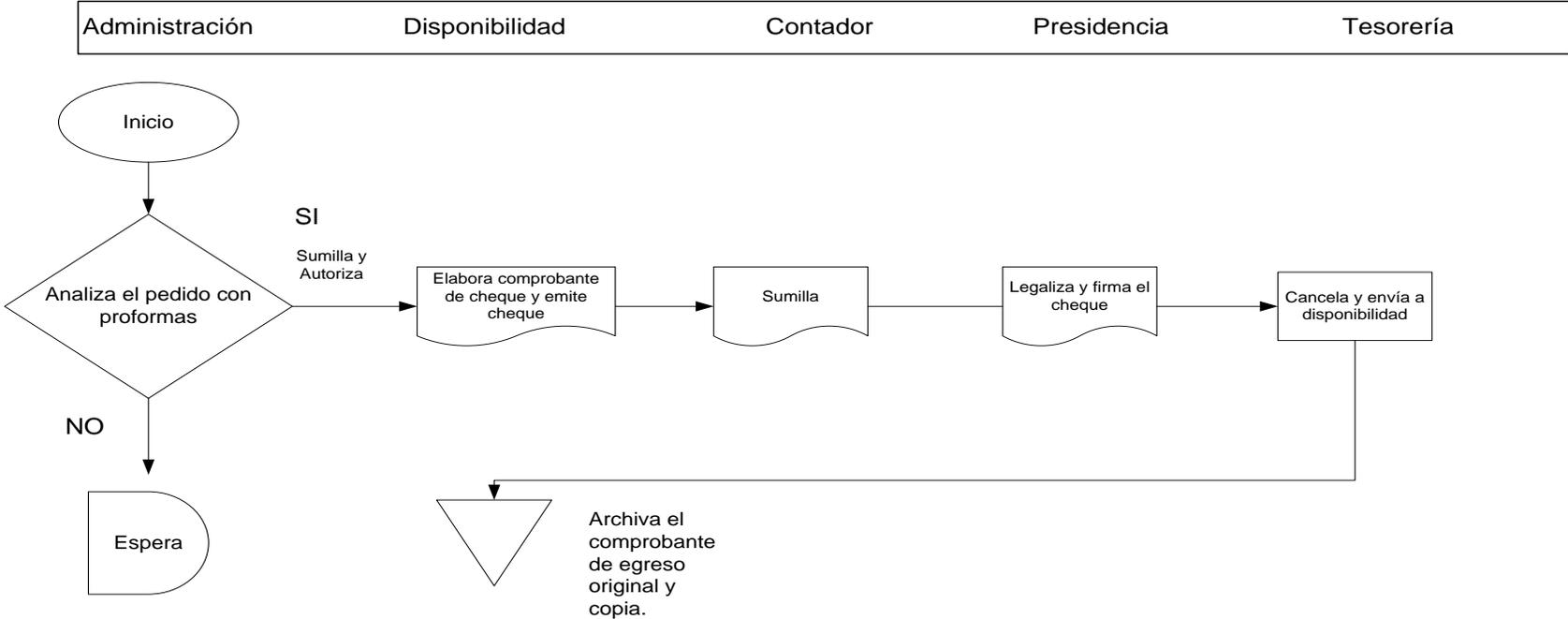


### 3.7. PROCESO PARA ADQUISICIONES

<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
• Administración	Analiza el pedido con proformas si sumilla y autoriza envía a disponibilidad.
• Disponibilidad	Elabora comprobante de egreso y Emite cheque.
• Contador	Sumilla.
• Presidenta	Legaliza y firma cheque.
• Tesorería	Cancela y envía a disponibilidad.
• Disponibilidad	Archiva el comprobante de egreso original y copia.

Grafico No.16

**FLUJOGRAMA OPERATIVO**  
**PROCESO PARA ADQUISICIONES**

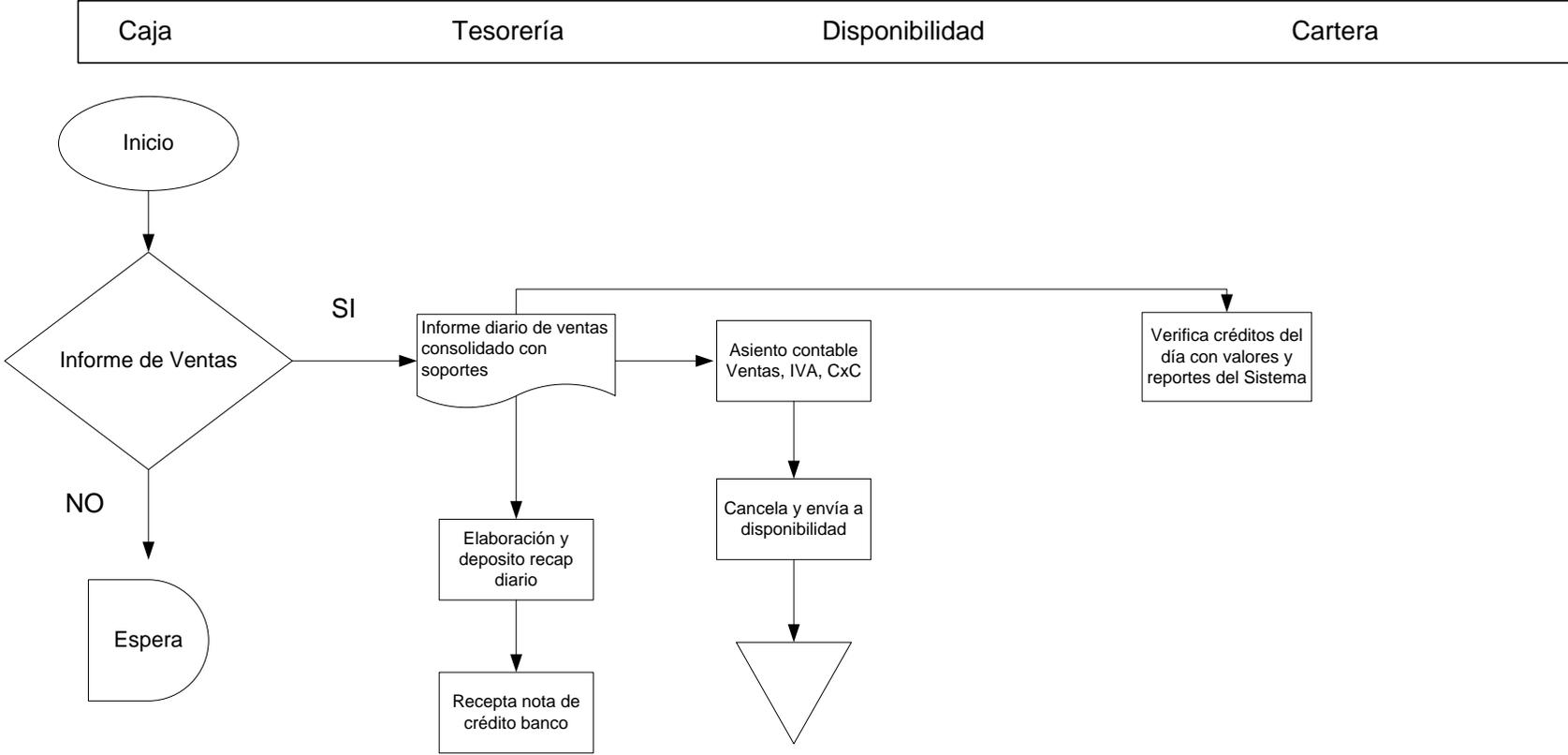


### 3.8. PROCESO DE VENTAS DE MERCADERÍAS

<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Caja</li></ul>	Elabora el informe de ventas.
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tesorería</li></ul>	El informe diario de ventas consolida con soportes, envía una copia a disponibilidad y otra copia a cartera elabora los depósitos de recaudación diaria y recepta nota de crédito del banco.
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Disponibilidad</li></ul>	Realiza el asiento contable Ventas, IVA, cuentas por Cobrar contabiliza la Nota de Debito descarga de tarjetas de crédito y archiva.
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Cartera</li></ul>	Verifica créditos del día con vales y reportes del sistema.

Grafico No.17

### FLUJOGRAMA OPERATIVO PROCESO DE VENTAS DE MERCADERÍAS



### **3.9. PROPÓSITO**

#### **3.9.1. MODELO OPERATIVO PARA LAS ACTIVIDADES DE COMISARIATOS Y FARMACIAS.**

##### **a) COMISARIATOS**

Considerando que las municipalidades tienen su propia autonomía de generar políticas, en procura de mejorar el bienestar de las personas, en la ciudad de Atuntaqui a los 15 días del mes de noviembre del 2007, se firma el convenio de mancomunidad interinstitucional con una duración de dos años, con opción a renovar el convenio, esto es muy importante puesto que legalmente se puede dejar sin efecto la renovación y el comisariato puede ser administrado por un directorio que el mismo concejo pueda asignar

### **3.10. SERVICIOS COMUNITARIOS**

Código

4.01	COMISARIATOS
4.01.26	Guardalmacén
4.01.27	Guardalmacén - Cajera
4.01.28	Bodeguero

#### **3.10.1. NOMBRE DEL PUESTO:**

Guardalmacén – cajera

#### **OBJETIVOS DEL PUESTO:**

Ejecución y supervisión de labores de recepción, custodia, venta y entrega de mercaderías en comisariatos del Patronato. Recaudar valores provenientes de la venta de productos del Comisariato.

## **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:**

Tecnólogo en contabilidad, comercio, marketing, administración o afines.

Experiencia de 1 año en labores similares.

Haber aprobado cursos de Computación y de atención al cliente.

## **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) Velar por el buen funcionamiento del comisariato asignado.
- b) Supervisar la adecuada presentación del local.
- c) Vigilar que la mercadería tenga los precios actualizados en las perchas.
- d) Determinar el stock mínimo del producto.
- e) Elaborar el pedido de mercaderías para reposición.
- f) Coadyuvar a la Administración para la fijación de precios de venta al público de Los productos, medicinas o insumos médicos.
- g) Realizar sondeos de mercado con la finalidad de contribuir a la toma de decisiones relacionadas con los precios.
- h) Verificar las fechas de expiración de los productos y devolver a bodega aquellos que estén próximos a caducarse.
- i) Recaudar el dinero proveniente de la venta de los productos.
- j) Elaborar el reporte diario de ventas.
- k) Entregar el dinero recaudado a Tesorería junto con el reporte.
- l) Entregar a Contabilidad el reporte de las ventas a crédito.
- m) Custodiar los productos de su unidad.
- n) Controlar la entrada y salida del personal que labora en los Comisariatos
- o) Las demás funciones que dispongan los reglamentos y normas internas, en concordancia con las dispuestas por autoridad competente, conforme a la naturaleza del puesto.

### **3.10.2. NOMBRE DEL PUESTO:**

Bodeguero

### **OBJETIVOS DEL PUESTO:**

Recibe, Controla y Custodia todos los productos del Comisariato del Patronato Municipal.

### **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:**

Bachiller en ciencias de Comercio o Tecnólogo en contabilidad, comercio, marketing, administración o afines.

Experiencia de 1 año en labores similares.

Haber aprobado cursos de Computación y de atención al cliente.

### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) Mantener adecuadamente Ordenada la bodega y los productos debidamente codificados.
- b) Garantizar el buen estado y la higiene de los productos de bodega.
- c) Comparar el detalle de la factura con los productos recibidos.
- d) Verificar que los productos se encuentren en perfecto estado considerando sus atributos, especularmente su empaque, fecha de caducidad
- e) Distribuir los productos en o a los Comisariatos, de acuerdo a la demanda.
- f) Garantizar la reposición de los productos agotados en la Bodega.
- g) Ubicar en las perchas los precios de los productos que están a la venta.
- h) Verificar las fechas de expiración de los productos y devuelve al proveedor y/o a bodega central aquellos que estén, próximos a caducarse.

- i) Controlar la entrada y salida del personal a su cargo.
- j) Custodiar todos los productos que se encuentran en la bodega, comisariatos.
- k) Las demás funciones que dispongan los reglamentos y normas internas, en concordancia con las dispuestas por autoridad competente, conforme a la naturaleza del puesto.

## **b) FARMACIA**

### **3.11. SERVICIOS DE FARMACIAS**

#### **CÓDIGO**

<b>4.02</b>	<b>FARMACIAS</b>
4.02.29	Coordinador Bodeguero
4.02.30	Auxiliar de Farmacia
4.02.31	Representante de Farmacia
<b>4.03</b>	<b>CAJA</b>
4.03.32	Cajero

#### **3.11.1. NOMBRE DEL PUESTO:**

**Auxiliar de Farmacia**

#### **OBJETIVOS DEL PUESTO:**

Atención al cliente y de la organización de las medicinas, insumos médicos y productos en sus respectivas perchas.

#### **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:**

2 años de universidad en carreras afines, título de Bachiller Químico – Biólogo.

Haber aprobado curso mínimo de farmacóloga y de técnicas de venta.

### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) Verificar que los productos farmacéuticos estén debidamente codificados.
- b) Colocar los productos en las perchas para la venta.
- c) Realizar el aseo de la farmacia.
- d) Verificar la fecha de caducidad de los productos.
- e) Revisar periódicamente todos los medicamentos que estén por caducarse 3 meses antes de su vencimiento.
- f) Brindar un servicio de calidad al cliente a través de un buen trato.
- g) Las demás funciones que dispongan los reglamentos y normas internas, en concordancia con las dispuestas por autoridad competente, conforme a la naturaleza del puesto.

### **3.11.2. NOMBRE DEL PUESTO:**

Representante de farmacias y laboratorio

### **OBJETIVOS DEL PUESTO:**

Coordinación, ejecución y supervisión de labores técnicas que demandan las normas legales vigentes, para el funcionamiento de farmacias y laboratorios.

### **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:**

Doctor en química y farmacia.

Experiencia de 2 años en labores sillares.

### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) Representar al Patronato Municipal como profesional Bioquímico Farmacéutico, específicamente a las farmacias y laboratorio.

- b) Trabajar el tiempo que sea necesario a fin de cumplir cabalmente con las actividades efecto de la naturaleza de su representación.
- c) Realizar los trámites para la consecución del registro sanitario, los permisos para el manejo de sustancias psicotrópicos y estupefacientes en el CONSEP.
- d) Presentar los informes y realizar las visitas mensuales o cuando sea.
- e) Las demás funciones que dispongan los reglamentos y normas internas, en concordancia con las dispuestas por autoridad competente, conforme a la naturaleza del puesto.

### **3.11.3. NOMBRE DEL PUESTO**

Cajero

#### **OBJETIVOS DEL PUESTO:**

Recaudar valores provenientes de la venta de productos de la Farmacia.

#### **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:**

Bachiller o Título de tecnólogo en Ciencias de Comercio y Administración o afines.

Haber aprobado cursos de computación y de atención al cliente.

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) Recaudar el dinero proveniente de la venta de los productos.
- b) Brindar un servicio de calidad al cliente, a través de un buen trato.
- c) Elaborar el reporte diario de ventas.
- d) Entregar el dinero recaudado a tesorería junto con el reporte.
- e) Entregar a Contabilidad el reporte de las ventas a crédito.

- f) Custodiar los productos que se encuentran en los comisariatos.
- g) Las demás funciones que dispongan los reglamentos y normas internas, en concordancia con las dispuestas por autoridad competente, conforme a la naturaleza del puesto.

### 3.12. FARMACIA

<b>Responsable</b>	<b>Actividades</b>
Coord. De Farmacias y Ad.	Nota de pedido a proveedores
Administración	Sumilla y autoriza pedido
Proveedor	Recibe nota de pedido y despacha con factura y copia.
Bodeguero	Recibe copia de factura y revisa la mercadería.
Coordinador de Farmacias	Ingresa al sistema, pone códigos y precios con la factura original.
Administrador	Pone fecha de pago en la factura que recibe del coordinador.
Contabilidad	Contabiliza el crédito a proveedores y lleva el archivo cronológico por vencimientos
Bodeguero	Codifica, ordena por laboratorio y por Marca.

### **3.13. MODELO DE PROCEDIMIENTOS PARA LOS SERVICIOS DE SALUD DEL PATRONATO MUNICIPAL EN FUNCIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DE LOS DEMANDANTES.**

#### **3.13.1. SERVICIO DE SALUD**

El Patronato Municipal de Antonio Ante cuenta con un centro Materno Infantil, consulta externa, laboratorio, odontología, pediatría; en este centro de reciente creación se busca la utilización plena de los recursos para prestar un efectivo servicio a la comunidad por lo que es sumamente indispensable que la institución cuente con un sistema ágil y adecuado a los requerimientos de la administración moderna.

#### **CÓDIGO**

<b>3.02</b>	<b>MATERNO INFANTIL</b>
3.02.13	Ginecólogo
3.02.14	Pediatra
3.02.15	Medico General
3.02.16	Anestesiólogo
3.02.17	Medico Residente
3.02.18	Obstetras
<b>3.03</b>	<b>ODONTOLOGÍA</b>
3.03.19	Odontólogo
<b>3.04</b>	<b>ESPECIALIDADES</b>
3.04.20	Medico Especialista

3.05	<b>ENFERMERÍA</b>
3.05.21	Jefe de Enfermeras
3.05.22	Enfermera
3.06	<b>LABORATORIO</b>
3.06.24	Tecnólogo de Laboratorio
3.07	<b>ESTADÍSTICA</b>
3.07.25	Técnico de Estadística

#### **3.13.1.1. NOMBRE DEL PUESTO:**

Ginecólogo

#### **OBJETIVOS DEL PUESTO:**

Ejecución de labores relacionadas con la atención materna, tanto en consultas externas y cuando se internan en el área Medica del Patronato Municipal.

#### **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

Tener título profesional de Doctor especialidad Ginecólogo

Experiencia de 2 años

Tener licencia Profesional actualizada.

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) Atención de consulta externa de ginecología y obstetricia.
- b) Intervenciones quirúrgicas de emergencia y planificadas.
- c) Revisión de pacientes hospitalizados.
- d) Atención a pacientes que ingresan a la maternidad de emergencia.
- e) Las demás funciones que dispongan los reglamentos y normas internas, en concordancia con las dispuestas por autoridad competente, conforme a la naturaleza del puesto.

### **3.13.1.2. NOMBRE DEL PUESTO:**

Pediatra

### **OBJETIVOS DEL PUESTO:**

Prevención, protección educación vigilancia de toda el área de pediatra.  
Ejecución de labores relacionadas con la atención a pacientes.

### **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

Tener título profesional de Doctor en Medicina y Cirugía, especialidad  
Pediatria, Postgrado en Pediatría.

Tener experiencia profesional de 2 años.

### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) Control del niño sano.
- b) Recepción del recién nacido.
- c) Visita y cuidado del recién nacido.
- d) Hospitalizar y vigilar al recién nacido.
- e) Asistencia y cuidado al recién nacido prematura.
- f) Las demás funciones que dispongan los reglamentos y normas internas, en concordancia con las dispuestas por autoridad competente, conforme a la naturaleza del puesto.

### **3.13.1.3. NOMBRE DEL PUESTO:**

Medico General

### **OBJETIVOS DEL PUESTO:**

Ejecución y colaboración de labores relacionadas con la atención a  
pacientes que acuden a consulta externa al Patronato Municipal.

### **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

Título profesional de Doctor en Medicina y Cirugía

Experiencia profesional de 2 años

Tener licencia profesional actualizada.

### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) Prevenir las enfermedades en los pacientes que son atendidos en el Patronato.
- b) Realizar atención domiciliaria.
- c) Realizar atención medica en las comunidades.
- d) Realizar atención ocasional en fundaciones.
- e) Realizar consulta externa en medicina general,
- f) Las demás funciones que dispongan los reglamentos y normas internas, en concordancia con las dispuestas por autoridad competente, conforme a la naturaleza del puesto.

#### **3.13.1.4. NOMBRE DEL PUESTO:**

Anestesiólogo

#### **OBJETIVOS DEL PUESTO:**

Ejecución y colaboración de labores relacionadas con la atención a pacientes que se internan en el área Medica del Patronato Municipal.

### **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

Tener título profesional de Doctor en Medicina y Cirugía. Postgrado en Anestesiología.

Experiencia profesional de 2 años

### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) Realizar consulta Pre - anestésica.
- b) Realizar anestesia trans - operatoria.
- c) Realizar tratamiento del dolor post operatorio.
- d) Las demás funciones que dispongan los reglamentos y normas internas, en concordancia con las dispuestas por autoridad competente, conforme a la naturaleza del puesto.

### **3.13.1.5. NOMBRE DEL PUESTO:**

Médico Residente

### **OBJETIVOS DEL PUESTO**

Trabajar en la prevención, y curación de los pacientes, brindando una atención integral.

### **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

Tener título profesional de Doctor en Medicina y Cirugía.

Experiencia profesional de 2 años

Licencia profesional actualizada.

### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) Pasar visita.
- b) Cumplir con las disposiciones indicadas en las historias clínicas.
- c) Ayudar en la atención de partes.
- d) Realizar atención de emergencias,
- e) Realización de ligaduras.
- f) Asistencia y realización de cesáreas-
- g) Asistencia y ayuda en actividades quirúrgicas.

- h) Asistencia al recién nacido.
- i) Realización de evaluaciones periódicas de los pacientes e informar al médico tratante.
- j) Supervisar las actividades de enfermeras y auxiliares de enfermería.
- k) Las demás funciones que dispongan los reglamentos y normas internas, en concordancia con las dispuestas por autoridad competente, conforme a la naturaleza del puesto.

#### **3.13.1.6. NOMBRE DEL PUESTO:**

Obstetriz

#### **OBJETIVOS DEL PUESTO:**

Ejecución de actividades obstétricas y ginecológicas.

#### **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

Obstetra con postgrado en Ginecología o afines Experiencia profesional de 2 años Licencia profesional actualizada.

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) Lograr atención oportuna si paciente, ofreciendo un cuidado integral y personalizado que garantice el bienestar madre – niño.
- b) Diagnosticar y controlar el embarazo y post-parto.
- c) Realizar actividades de regulación de la fecundidad
- d) Realizar historias clínicas d la madre y del recién nacido.
- e) Atender partes, actividad uterina, tensión arterial cada hora. Control de signos vitales.
- f) Dictar cursos de preparación al parto con charlas, preparación física con ejercicios.

- g) Estimulación temprana, respiración y masajes
- h) Detectar oportunamente al cáncer cameo uterina y mamario.
- i) Las demás funciones que dispongan los reglamentos y normas internas, en concordancia con las dispuestas por autoridad competente, conforme a la naturaleza del puesto.

**3.13.1.7. NOMBRE DEL PUESTO:**

Odontólogo

**OBJETIVOS DEL PUESTO:**

Realizar endodoncias y exodoncias en niños y adultos

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

Doctor, especialidad Odontología

Experiencia profesional de 2 años

Licencia profesional actualizada

**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) Restaurar en resina autopurado.
- b) Realizar atención de restauración de amalgama
- c) Realizar atención de profilaxis
- d) Restaurar ángulos en resina.
- e) Efectuar segmentación de corona
- f) Realizar extracciones dentales
- g) Realizar atención ocasional en medicina ambulatoria.
- h) Las demás funciones que dispongan los reglamentos y normas internos, en concordancia con las dispuestas por autoridad competente, conforme a la naturaleza del puesto.

### **3.13.1.8. NOMBRE DEL PUESTO:**

Médico Especialista

### **OBJETIVOS DEL PUESTO:**

Realizar consulta externa, prevención, diagnóstica y tratamiento de enfermedades de acuerdo a la especialidad que ejerza.

### **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

Tener Título profesional de Doctor en Medicina y Cirugía, con especialidad y Postgrado de acuerdo a su denominación.

Experiencia profesional de 2 años.

Tener licencia profesional actualizada

### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) Brindar excelente atención a los usuarios de Los servicios de salud del Patronato.
- b) Realizar consulta externa.
- c) Detectar y dar tratamiento a problemas de salud detectados de acuerdo a su especialidad.
- d) Recetar medicación específica y/o genérica eficaz, considerando como prioridad los medicamentos e insumos médicos que se tiene en las farmacias municipales,
- e) Realizar cirugías cuando el diagnóstico lo demande.
- f) Las demás funciones que dispongan Los reglamentos y normas internos, en concordancia con las dispuestas por autoridad competente, conforme a la naturaleza del puesto

**3.13.1.9. NOMBRE DEL PUESTO:**

Jefe de Enfermeras

**OBJETIVOS DEL PUESTO:**

Programación, dirección, coordinación, evaluación y control de las actividades de enfermería del Patronato Municipal.

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:**

Licenciada en enfermería. Experiencia de 2 años como enfermera.  
Haber aprobado un curso de Salud Pública.

**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) Supervisar y evaluar el personal a su cargo.
- b) Supervisar y evaluar los proyectos y programas de enfermería.
- c) Formular y establecer políticas de enfermería.
- d) Programar, dirigir y controlar las acciones de enfermería en el Patronato.
- e) Dirigir, implantar y *controlar* programas y proyectos de enfermería para el Patronato.
- f) Las demás actividades dispuestas por *la* autoridad competente.
- g) Las demás funciones que dispongan los reglamentos y normas Internas, en concordancia con las dispuestas *por* autoridad competente, conforme a la naturaleza del puesto.

**3.13.1.10.NOMBRE DEL PUESTO:**

Enfermera

**OBJETIVOS DEL PUESTO:**

Ejecución de labores profesionales de enfermería en el Patronato municipal.

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:**

Licenciada en enfermería o enfermera. Experiencia de i año.

**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) Ejecutar labores de atención de enfermería a pacientes.
- b) Instrumentar en cirugías.
- c) Tomar signos vitales y consignarlos en la ficha médica.
- d) Realizar labores de salud en programas de medicina ambulatoria.
- e) Realizar informé de actividades.
- f) Cuidados al paciente.
- g) Preparar material y equipo de cirugía.
- h) Atención y cuidados al recién nacido y la madre.
- i) Las demás funciones que dispongan los reglamentos y normas internas, en concordancia con las dispuestas por autoridad competente; conforma a la naturaleza del puesto.

**3.13.1.11.NOMBRE DEL PUESTO:**

Tecnólogo de Laboratorio

**OBJETIVOS DEL PUESTO:**

Realizar análisis clínicos de química sanguínea, biometría y hemática.

## **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

Tecnólogo Médico, especialidad Laboratorio Clínico

Experiencia profesional de 2 años.

Licencia profesional actualizada

## **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) Realizar la extracción de sangre a pacientes
- b) Analizar muestras de orina y eses
- c) Realizar análisis de orina elemental y microscópica.
- d) Realizar análisis coproparasitarios
- e) Realizar pruebas de embarazo
- f) Controlar al personal del laboratorio
- g) Realizar pedidos de necesidades del laboratorio,
- h) Las demás funciones que dispongan los reglamentos y normas internas, en concordancia con las dispuestas por autoridad competente, conformé a la naturaleza del puesto.

### **3.13.1.12.NOMBRE DEL PUESTO:**

Técnico de Estadística

## **OBJETIVOS DEL PUESTO:**

Realizar labores estadísticas y apertura de historias clínicas de pacientes que requieran de servicios médicos.

## **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

Licenciada en Administración de Empresas o afines.

Egresada de Facultad de Ciencias Administrativa o Económicas

Experiencia profesional de 1 año.

## **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) Abrir y archivar las historias clínicas de los pacientes de Maternidad y Especialidades.
- b) Llevar un registro de ingresos y egresos de pacientes que ingresan a hospitalización.
- c) Llenar las tarjetas de identificación de cada paciente.
- d) Llenar formularios de admisión y alta de pacientes.
- e) Elaborar Informes mensuales y anuales del INEC.
- f) Las demás funciones que dispongan los reglamentos y normas internas, en concordancia con las dispuestas por autoridad competente, conforme a la naturaleza del puesto.

### **3.14. DISEÑO DE FLUJOGRAMAS OPERATIVOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE SALUD.**

La atención en los servicios de salud en el año 2003 mejora notoriamente, a más de materno infantil, se incrementa las especialidades de: urología, traumatología, dermatología, otorrinolaringología, gastroenterología, cardiología, odontología y medicina general; en hospitalización: Emergencias, cirugías y tratamientos especiales; Otros servicios: Laboratorio clínico, Ecosonografía, endoscopias, electrocardiogramas y profilaxis, atendiendo a más de 3000 pacientes al mes en ambientes físicos dignes y agradables.

#### **3.14.1. CONSULTA EXTERNA**

##### **RESPONSABLE**

- Recepcionista

##### **ACTIVIDAD**

Atiende al cliente al ingresar, cobra el valor de la consulta y se le asigna un turno.

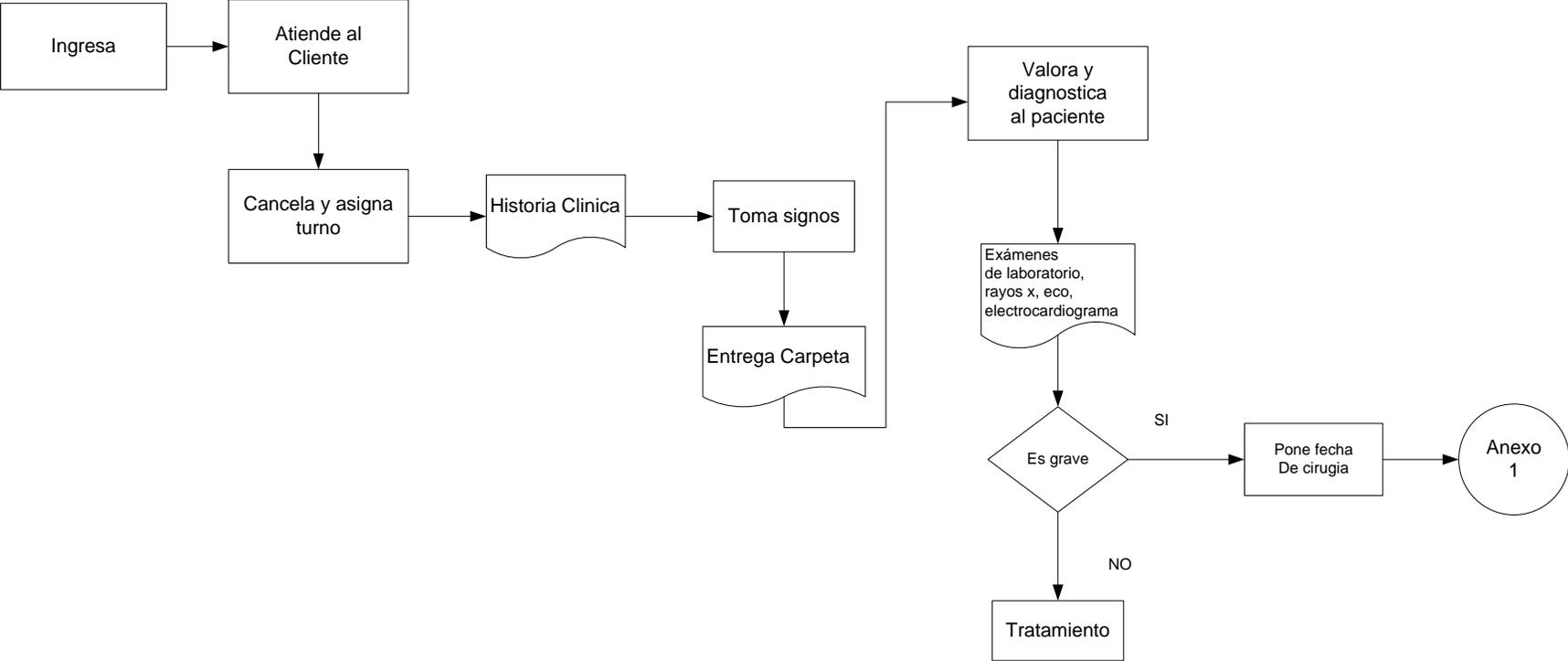
- Estadística Crea un historial clínico.
- Enfermera Toma signos y entrega la carpeta del paciente al Médico Tratante.
- Medico Tratante Valora y diagnostica al paciente, con los resultados de los exámenes que le manda a hacer al paciente toma la decisión si es grave programa cirugía, caso contrario le da el tratamiento respectivo.

Grafico No.18

**FLUJOGRAMA OPERATIVO**

**CONSULTA EXTERNA**

PACIENTE	RECEPCION	ESTADISTICA	ENFERMERA	MEDICO TRATANTE	HOSPITALIZACION
----------	-----------	-------------	-----------	-----------------	-----------------



### 3.15. DISEÑO DE FLUJOGRAMAS OPERATIVOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO FARMACIA, PROCESO VENTA DE MERCADERÍA.

<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
➤ Vendedor	Atiende al cliente.
➤ Vendedor	Da información: costos o sustitutos
➤ Vendedor	Busca y pasa el producto al cajero con factura con una copia.
➤ Cajero	Constata las especificaciones del producto con la factura.
➤ Cajero	Recibe el dinero y entrega al cliente la factura y el producto

### 3.16. PROPUESTA ECONÓMICA FINANCIERA DE INVERSIÓN PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA FARMACIA Y COMISARIATO

#### 3.16.1. SERVICIOS COMUNITARIOS

##### 3.16.1.1. COMISARIATOS

El Patronato de Antonio Ante con el fin de dar cumplimiento a su misión social, pondrá a disposición de la comunidad, un comisariato para brindar mejor servicio y ampliar la cobertura de los mismos, se establecerá convenios de crédito con todas las instituciones de la localidad.

El Comisariato Municipal aspira atender a un promedio mensual de 7.000 clientes, se estima vender un total de \$40.000,00 dólares mensuales.

Estadísticas de atención a clientes de enero a octubre del año 2008:

**CUADRO Nº 17  
ESTADÍSTICAS CLIENTES COMISARIATO**

<b>MES</b>	<b>ATUNTAQUI</b>
	<b>AÑO 2008</b>
<i>ENERO</i>	4.248
<i>FEBRERO</i>	5.143
<i>MARZO</i>	6.388
<i>ABRIL</i>	6.368
<i>MAYO</i>	7.258
<i>JUNIO</i>	7.256
<i>JULIO</i>	7.831
<i>AGOSTO</i>	6.902
<i>SEPTIEMBRE</i>	7.441
<i>OCTUBRE</i>	7.039
<b>TOTAL</b>	<b>65.874</b>

### 3.16.1.2. FARMACIAS

Así mismo el Patronato con la finalidad de mejorar permanentemente los servicios de salud de la población local prestará los servicios de farmacia en Atuntaqui.

Pretendiendo atender a un total promedio de usuarios mensual de en 2.000 clientes, y obtener ventas mensuales por el valor de \$ 12.000,00 dólares en promedio, estableciendo convenios crediticios con todas las instituciones de la localidad.

En las farmacias de enero a octubre del 2008 se atendieron a los siguientes clientes:

**CUADRO N° 18  
ESTADÍSTICAS CLIENTES FARMACIAS**

<b>MES</b>	<b>ATUNTAQUI</b>
	<b>AÑO 2008</b>
<i>ENERO</i>	1.333
<i>FEBRERO</i>	1.686
<i>MARZO</i>	1.829
<i>ABRIL</i>	1.898
<i>MAYO</i>	1.608
<i>JUNIO</i>	1.626
<i>JULIO</i>	1.691
<i>AGOSTO</i>	1.644
<i>SEPTIEMBRE</i>	1.497
<i>OCTUBRE</i>	1.430
<b>TOTAL</b>	<b>16.242</b>
<i>Prom. X mes</i>	<i>1.624</i>

**FUENTE: DIRECTA  
ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS**

### **3.17. PROYECTO PATRONATO MUNICIPAL MODALIDAD CNH**

El Patronato Municipal asumirá el manejo del Proyecto CNH que está orientado a satisfacer las necesidades de los sectores vulnerables de la población, con el fin de dar atención a niños y niñas de cero a cinco años bajo la modalidad Creciendo con Nuestros Hijos, en sus parroquias urbano marginales.

El Objetivo general del proyecto es promover el desarrollo infantil integral con enfoque de derechos de niños y niñas desde su concepción hasta los cinco años, a través de procesos de formación y capacitación a madres, padres, familias y comunidad.

Como estrategias metodológicas que hemos venido aplicando son: la educación familiar misma que consiste en preparar a las familias en actividades educativas, para que practiquen con sus hijos, ya que son ellos los responsables directos de que sus hijos alcancen el desarrollo integral, otra de las estrategias es la co - gestión comunitaria para potenciar las relaciones de cooperación entre los diferentes sectores sociales, creando condiciones de confiabilidad y manteniendo abiertos suficientes canales de comunicación, y también se aplica la estrategia de vinculación afectiva e la familia, la comunidad ante nuestros niños y niñas.

La principal fuente de financiamiento del Proyecto es el INFA y las asignaciones que realicen el Ilustre Municipio de Antonio Ante así como el aporte del Patronato Municipal que es la contraparte del proyecto.

Los beneficiarios son:

- Familias beneficiarias de sectores vulnerables entre los quintiles 1 y 2 de pobreza.
- Niños y Niñas de 0 a 5 años.

- Comités de Gestión locales.
- Un comité de gestión general del proyecto.
- Promotores mediadores del aprendizaje.
- Equipo técnico.

### **3.18. PROYECTOS ESPECIALES**

#### **3.18.1. AYUDA SOCIAL**

En el Proyecto sobre Ayuda Social, se pretende desarrollar las siguientes acciones:

**CUADRO Nº 19  
AYUDA SOCIAL**

<b>CONCEPTO</b>
Medicina y víveres
Aportes económicos
Atención médica
Cajas mortuorias

**FUENTE: DIRECTA  
ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS**

#### **3.19. ANÁLISIS DE LA OFERTA:**

Las actividades económicas más importantes y según el orden establecido son: Producción Textil y Artesanal, Turística-Hotelera y Comercial. En los últimos años ha tomado gran impulso la actividad textil, lo que ha generado la realización de ferias textiles permanentes con el apoyo de la Municipalidad del Cantón, impulsando otras actividades como el turismo y la hotelería. Lo que ha hecho que estos productos textiles sean destinados a la exportación.

### **3.19.1. Servicios Básicos:**

Los servicios básicos disponibles, cobertura:

- Agua potable
- Eliminación de aguas servidas por red pública de alcantarillado
- Servicio higiénico
- Servicio eléctrico
- Servicio telefónico y
- Recolección de basura.

Ante lo cual se tiene que considerar la existencia de un comisariato privado y dos o tres farmacias que prestan dicho servicios, así como un dispensario médico que no cubren la demanda existente en el Cantón, por ello fue necesario la construcción del edificio donde hoy funciona el Patronato Municipal de Antonio Ante.

### **3.20. ANÁLISIS DE LA DEMANDA:**

El Cantón de Antonio Ante tiene una población de 36.053 habitantes de acuerdo a los resultados preliminares del VI censo de población y V de vivienda por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), dando una densidad poblacional de 456,36 habitantes por kilómetro cuadrado, con una temperatura promedio de 15,4 grados centígrados, la dinámica de crecimiento poblacional es de 2,5%, la etnia que prevalece es la mestiza en un 75%, seguido por la indígena en un 18% y los restantes son negros y blancos.

Cuenta con dos parroquias urbanas que son: Atuntaqui y Andrade Marín, y con cuatro parroquias rurales son: Imbaya, Chaltura, Natabuela y San Roque.

La propuesta se enmarcaría en prestar los servicios sociales, de comercialización, salud, educación y asistencia de lunes a viernes, en

horarios rotativos que permitan cubrir las cuarenta horas semanales, lo que permitirá que se atienda de manera oportuna y permanente, con expectativas de seguir implementado en otras parroquias urbanas y rurales, desarrollando ofertas de productos de primera necesidad y medicinas a precios justos y al alcance de la mano de los sectores más necesitados.

Dentro de la información de la demanda más indicada son los valores estimados en función de los resultados obtenidos en el año 2008, los mismos que fueron obtenidos únicamente para fines de investigación educativa en una entrevista realizada al Eco. Rubén Santacruz Ex Director Financiero del Patronato Municipal de Ibarra, como se puede observar en al ANEXO DEMANDA- de lo cual se concluye que:

Las ventas crecen a una tasa del 10% con un margen de error del 5% en la liquidación presupuestaria del año 2008.

- Los clientes tienen un comportamiento creciente mensualmente.
- El costo de venta representa el 10% con relación a las ventas del año en mención.
- Que hay menor clientela en la farmacia respecto al comisariato.

Es decir todavía queda un mercado por atender, representado por el crecimiento mensual de los usuarios respecto a los servicios limitados que se vienen ofertando.

### **3.21. DIMENSIÓN DEL PROYECTO**

La demanda en su mayor parte se encuentra constituida en su mayor parte por gente de Atuntaqui, pero se aspira llegar al resto de parroquias urbanas y rurales a través de la implementación de un sistema de publicidad que dé a conocer los servicios que se prestan en el Patronato,

así mismo se pretende lograr un incremento de clientes a través de una política crediticia orientada a las instituciones públicas y privadas del Cantón. Su crecimiento textil es una de las fortalezas en las que se sustenta su crecimiento en ventas y por ende en clientes, ya que si se sigue desarrollando y dinamizando la economía local, favorece al incremento del consumo de bienes y servicios, repercutiendo en un mayor bienestar.

### **3.22. ASPECTOS TÉCNICOS**

#### **3.22.1. SISTEMA OPERATIVO**

El sistema operativo, está dirigido por la Presidenta del Patronato Municipal con el apoyo de un Director Administrativo y un Director Financiero en caso de que se requiera, a quienes les corresponde la parte operativa del funcionamiento del Patronato Municipal, basándose en un plan de acción que considere:

- La contratación de un sistema informático para registro de la prestación de los servicios en mención.
- La apertura en función de horarios establecidos.
- Contratación o designación de talento humano para las diferentes áreas.
- Política de Adquisiciones de acuerdo a las necesidades de rotación de los productos y servicios.
- Establecimiento de una política crediticia para las instituciones locales.
- Política especial de descuentos.
- Manejo de rotación de inventarios.
- Registros diarios de ventas.
- Sistema de pagos a proveedores.

### **3.22.2. SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN**

El sistema comercial, está dirigido por el Director Administrativo, quien desarrollara un Plan de Mercado, estableciendo estrategias de comercialización que involucren a la mayor parte de la población local, correspondiéndole:

- Dar a conocer los servicios que oferta el Patronato Municipal, y
- Diseñar convenios de comercialización institucionales, en base a las políticas establecidas por el Patronato Municipal.

### **3.22.3. SISTEMA ADMINISTRATIVO**

Conformado por la Asamblea General, constituida por el Señor Alcalde y Concejales y Concejales y la reina de la ciudad, de donde se elije a cinco miembros para que constituyan el Directorio, el mismo que será dirigido por la Sra. Presidenta del Patronato que este caso será la esposa del Sr. Alcalde o la persona delegada por el mismo.

La propuesta se sustenta en el desarrollo y reestructuración del Patronato Municipal con el fin de que éste cumpla la función social de la Municipalidad, obteniendo financiamiento a través de la comercialización de productos de primera necesidad, medicinas y servicios de salud.

Las actividades a desarrollar desde el Patronato Municipal de Atuntaqui a través de su Presidenta serán:

- a) La Sra. Presidenta del Patronato, para los grupos vulnerables y población en general realizará campañas de salud:
  - Como son servicios Oftalmológicos, Osteoporosis, Cáncer de Mama, Papanicolaou, y Planificación Familiar.

**b) En el área social será a través de:**

- Cursos de capacitación en Derechos de la Mujer, la Niñez y la Adolescencia; apoyo con cajas mortuorias para sectores vulnerables; desarrollo de proyectos especiales; Agasajo por el día del niño; Agasajo Navideño para las niñas y niños del Cantón

**c) El Ilustre Municipio de Antonio Ante:**

- Apoyará al Patronato Municipal de Antonio Ante con recursos humanos, materiales y financieros para su estructuración, creando una partida a nombre del Patronato Municipal de Atuntaqui en el Presupuesto Anual del Municipio.

### 3.23. LOCALIZACIÓN

El Patronato Municipal de Antonio Ante se encuentra localizado en:

**Provincia:** Imbabura

**Cantón:** Antonio Ante

**Sector:** Atuntaqui

### 3.24. INVERSIONES

Dentro de las inversiones se tiene que considerar los siguientes datos de entrada, como se indica en el cuadro siguiente:

**CUADRO Nº 20  
DATOS**

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	-56433,01	<b>% APORTE PROPIO</b>	100%
<b>APORTE PROPIO</b>	-56433,01	<b>% PRESTAMO</b>	0%
<b>PRESTAMO</b>	0		
<b>TASA INTERES</b>	0%		
<b>TASA DE DESCUENTO</b>	10%		
<b>PREMIO AL RIESGO</b>	10%		
<b>PLAZO CREDITO</b>	5		
<b>PERÍODO DE GRACIA</b>	-		
<b>PLAZO DE PAGO</b>	5		

**FUENTE: DIRECTA  
ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS**

**CUADRO Nº 21  
INVERSIÓN**

DESCRIPCIÓN	VALOR NOMINAL	%	TAZA DE PONDERACIÓN	COSTO NETO
INVERSIÓN MUNICIPIO	56.433,01	100%	10,00%	0,10
INVERSIÓN FINANCIERA	-	0%	10,00%	-
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>56.433,01</b>	<b>100%</b>		<b>CK = 10,00%</b>

FUENTE: DIRECTA  
ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS

**Tasa de Descuento = 10 %**

Se considera una tasa de descuento del 10% en vista de que la inversión será donada por Municipio de Antonio Ante, sin considerar el premio al riesgo en vista de que se trata de un servicio de beneficio social.

**INVERSIONES FIJAS, DIFERIDAS, CAPITAL DE TRABAJO E INVERSIÓN TOTAL:**

**CUADRO Nº 22  
DESGLOCE INVERSIONES**

PATRONATO MUNICIPAL DE ANTONIO ANTE					
CUADRO DE INVERSIONES					
DETALLE	CANTIDAD	VALOR U.	VALOR T	SUBTOTAL	INVERSIÓN
<b>INVERSIONES FIJAS</b>				<b>-12010,00</b>	
<b>Equipo de Computación</b>				<b>-1440,00</b>	
Computadores	2	-600,00	1200,00	-	
Impresoras	2	-120,00	-240,00		
<b>Muebles y Enseres</b>				<b>-10570,00</b>	
Estanterías	24	-400,00	9600,00	-	

Modular	2	-150,00	-300,00		
Escritorio	2	-150,00	-300,00		
Sillón	2	-60,00	-120,00		
Archivador	2	-60,00	-120,00		
Teléfono Fax	1	-130,00	-130,00		
<b>INVERSIONES DIFERIDAS</b>				<b>-2000,00</b>	<b>-2000,00</b>
Estudio de Investigación	1	-500,00	-500,00		
Adecuaciones del Local	1	1000,00	1000,00		
Gastos de Constitución	1	-500	-500,00		
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>				<b>-42423,01</b>	<b>-42423,01</b>
Suministros de Oficina	1	-300,00	-300,00		
Arriendo	1	0	0,00		
Remuneraciones	1	-3430	3430,00		
Servicios Básicos (mensual)	1	-100,00	-100,00		
Insumos de Limpieza	1	-300,00	-300,00		
Publicidad (mensual)	1	-100,00	-100,00		
Costo de mercadería	1	38193,0	38193,0		
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>				<b>-56433,01</b>	<b>-56433,01</b>

FUENTE: DIRECTA  
ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS

El proyecto tendrá una inversión fija del total de USD 12.010,00; que representa el 21%, del total de la inversión como se puede apreciar en el Cuadro de Inversiones, desglosado 1.440,00 en Equipos de Computación y 10.570,00 de Muebles y Enseres.

La inversión diferidas asciende a USD 2.000 desglosado en USD 500,00 por el estudio de investigación, gastos de constitución USD 500 y adecuaciones del local USD 1.000,00, correspondiendo el valor de USD 42.423,01 al capital de trabajo previsto; 38.193,01 USD para compra de mercadería; y

4.230 USD para material inicial de publicidad, remuneraciones, servicios básicos y suministros de oficina.

La inversión total en el proyecto es de USD. 56.433,01 cuyo total será financiado por el Ilustre Municipio de Antonio Ante, fijado en su presupuesto anual.

### **3.24.1. CRONOGRAMA DE INVERSIONES**

El cronograma de inversiones del proyecto, se encuentra elaborado de la siguiente manera de acuerdo a sus necesidades.

#### **Primer mes**

- Estudios y constitución
- Adquisición de muebles y enseres
- Adquisición de equipos de oficina
- Adecuación del Local
- Administración

#### **Segundo mes**

- Contratación del Recurso Humano
- Adquisición de mercadería
- Venta de mercadería
- Capital de Trabajo
- Publicidad
- Imprevistos

### 3.25. COSTOS, INGRESOS Y GASTOS

#### 3.25.1. COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN

**CUADRO Nº 23  
INVENTARIO DE MERCADERÍAS**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Comisariato	1	32.903,16	32.903,16
Farmacia	1	5.289,85	5.289,85
			0,00
			<b>38.193,01</b>

FUENTE: DIRECTA  
ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS

El Inventario de mercaderías se obtienen de los datos históricos del año 2009 y ascienden a USD 32.903,16 para la adquisición de mercadería para el comisariato y USD 5.289,85 para la farmacia, dando un gran total de USD 38.193,01.

**CUADRO Nº 24  
SUELDOS Y SALARIOS**

DETALLE	CANTID.	MENSUAL	ANUAL	IESS	13º	14º	FDO. RES.	TOTAL
OPERARIOS	4	260	12.480,00	1.478,88	260	260	260	14.738,88
<b>TOTAL</b>		<b>260</b>	<b>12.480,00</b>	<b>1.478,88</b>	<b>260</b>	<b>218</b>	<b>260</b>	<b>14.738,88</b>

FUENTE: DIRECTA  
ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS

En lo concerniente a los sueldos y salarios se considera dos cajeros y dos percheros para la atención en dos turnos diarios, sumando un total de USD 14.738,88 al año.

<b>CUADRO Nº 25 GASTOS VARIOS</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
Materiales indirectos	300,00	3.600,00
Mantenimiento	100,00	1.200,00
<b>TOTAL</b>		<b>4.800,00</b>

FUENTE: DIRECTA  
ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS

Los gastos varios de ascienden a USD 4.800,00, para el pago de servicios básicos y compra de fundas y material de escritorio, así como para suministros de aseo y limpieza.

<b>CUADRO Nº 26 TOTAL COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN</b>		<b>TOTAL</b>
Inv. de Mercaderías		38.193,01
Sueldos y Salarios		1.228,24
Gastos Varios		400,00
<b>Total</b>		<b>39.821,25</b>

FUENTE: DIRECTA  
ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS

Obtenemos el valor mensual de los costos de comercialización por USD 39.821,25, donde se incluye costo de la mercancía, mano de obra y costos indirectos.

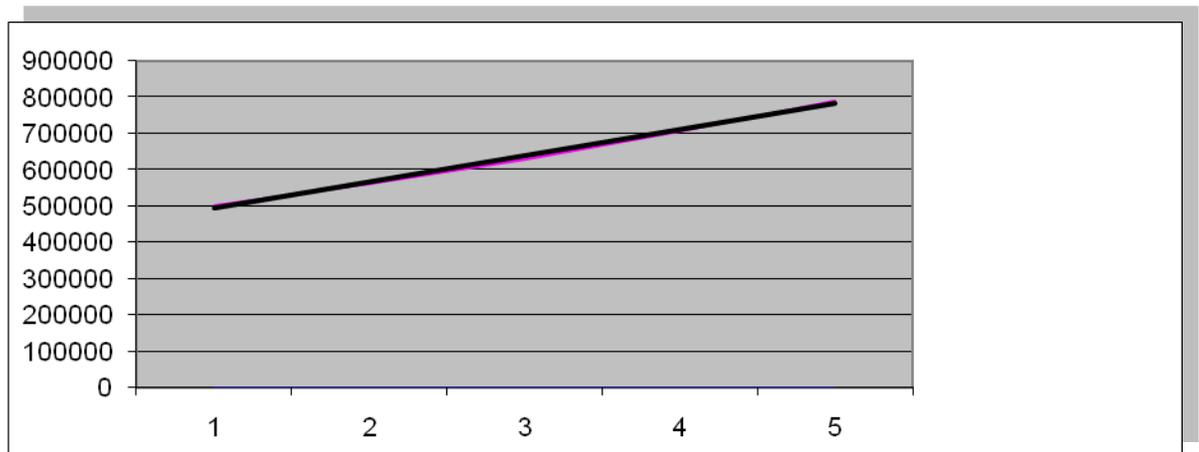
<b>CUADRO Nº 27 COSTO DE COMERCIALIZACIÓN PROYECTADO</b>		
<b>Año</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
2009	39.821,25	477.855,00
2010	43.803,38	525.640,50
2011	48.183,71	578.204,55
2012	53.002,08	636.025,01
2013	58.302,29	699.627,51

FUENTE: DIRECTA  
ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS

Los costos de comercialización se proyectan a una tasa del 10%, considerando dicho crecimiento en los datos históricos obtenidos de los años anteriores tanto de ventas como de clientes.

**GRÁFICO N° 19**

**COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN PROYECTADOS**



**FUENTE: DIRECTA**  
**ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS**

Los costos de comercialización tienen una tendencia hacia arriba, puesto que se requiere de una mayor inversión para los años futuros.

### 3.25.2. INGRESOS

<b>CUADRO N° 28</b>			
<b>VENTAS MENSUALES PATRONATO ANTONIO ANTE</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VENTA</b>	<b>VENTA TOTAL</b>
Comisariato	1	35.860,20	35.860,20
Farmacia	1	6.069,69	6.069,69
			<b>41.929,89</b>

**FUENTE: DIRECTA**  
**ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS**

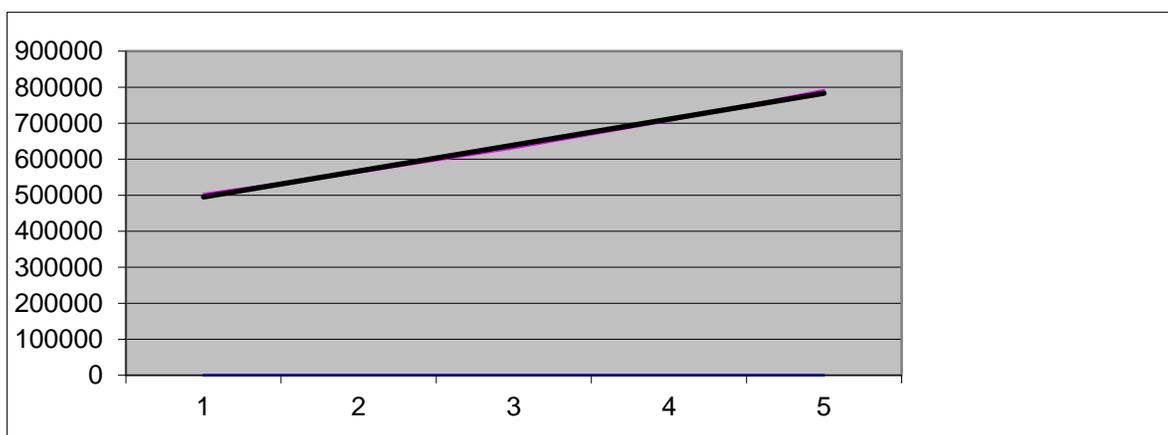
Las ventas también se obtiene de datos históricos de meses anteriores, los mismos que ascienden a USD 41. 929, 89, aportando el comisariato con USD 35.860,20 y la Farmacia con USD 6.069,69.

<b>CUADRO N° 29 VENTAS PROYECTADAS</b>		
<b>AÑO</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
2009	41.929,89	503.158,68
2010	46.961,48	563.537,72
2011	52.596,85	631.162,25
2012	58.908,48	706.901,72
2013	65.977,49	791.729,92

**FUENTE: DIRECTA**  
**ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS**

Los ingresos se proyectan a una tasa del 12%, superior a la de los costos de comercialización puesto que se requiere obtener un margen mínimo de rentabilidad para capitalizar el Patronato, logrando así su sostenibilidad.

**GRÁFICO N° 20  
ANÁLISIS DE VENTAS PROYECTADAS**



**FUENTE: DIRECTA**  
**ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS**

Podemos visualizar el proceso de crecimiento de las ventas proyectadas para los años futuros.

### 3.25.3. GASTOS ADMINISTRATIVOS

CUADRO Nº 30 GASTOS SALARIOS								
DETALLE	CANTIDAD	MENSUAL	ANUAL	IESS	13º	14º	FDO. RES.	TOTAL
MÉDICOS	2	400	9.600,00	1070,40	900	720	900	13.190,40
ENFERMERA	1	300	3.600,00	401,40	240	240	240	4.721,40
ADMINISTRADOR	1	450	5.400,00	602,10	350	240	350	6.942,10
CONTADORA	1	350	4.200,00	468,30	300	240	300	5.508,30
<b>TOTAL</b>		800	9.600,00	1.070,40	650	480	650	<b>30.362,20</b>

FUENTE: DIRECTA

ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS

CUADRO Nº 31 GASTOS SALARIOS PROYECTADOS					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALARIOS	30.362,20				
<b>TOTAL</b>	<b>30.362,20</b>	<b>33.398,42</b>	<b>36.738,26</b>	<b>40.412,09</b>	<b>44.453,30</b>

FUENTE: DIRECTA

ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS

Los salarios se proyectan a una tasa del 10%, que es la tasa de crecimiento que ha tenido la masa salarial por parte del gobierno nacional en los últimos años.

CUADRO Nº 32 GASTOS SUMINISTROS		
DETALLE	VALORES	
	MENSUAL	ANUAL
Publicidad (mensual)	100,00	1200,00
Suministros de oficina (mensual)	300,00	3600,00
Arriendo (mensual)	0,00	0,00
Servicios Básicos (mensual)	100,00	1200,00
Remuneraciones (mensuales)	0,00	0,00

Escobas, Trapeadores, recogedores	0,00	0,00
Varios insumos	0,00	0,00
(Jabón líquido, papel higiénico, Desinfectantes, ambientales, etc.)		
<b>TOTAL</b>	<b>500,00</b>	<b>6.000,00</b>

**FUENTE: DIRECTA**  
**ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS**

<b>CUADRO N° 33</b>					
<b>SUMINISTROS DE OFICINAS PROYECTADAS</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
SUMINISTROS	6.000,00				
<b>TOTAL</b>	<b>6.000,00</b>	<b>6.258,00</b>	<b>6.527,09</b>	<b>6.807,76</b>	<b>7.100,49</b>

**FUENTE: DIRECTA**  
**ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS**

Los suministros se proyectan a una tasa inflacionaria del 4,3%, puesto que el precio de este tipo de productos son susceptibles a dicha tasa en el mercado de bienes.

### **3.25.3.1. DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES**

**CUADRO N° 34**  
**DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS**

<b>Cuenta</b>	<b>costo</b>	<b>vida util (años)</b>	<b>salvamento</b>
<b>Muebles de Oficina</b>	10.570,00	<b>5</b>	<b>0</b>
<b>Equipos Computación</b>	1.440,00	<b>3</b>	<b>0</b>

**FUENTE: DIRECTA**  
**ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS**

<b>CUADRO Nº 35 DEPRECIACIÓN MUEBLES DE OFICINA</b>		dep. Anual	-2114
<b>AÑO</b>	<b>VALOR</b>	<b>DIFERENCIA</b>	
0		-10570,00	
1	-2114	-8456	
2	-2114	-6342	
3	-2114	-4228	
4	-2114	-2114	
5	-2114	0	

FUENTE: DIRECTA  
ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS

<b>CUADRO Nº 36 DEPRECIACIÓN EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b>		dep. Anual	-480
<b>Año</b>	<b>Valor</b>	<b>diferencia</b>	
0		-1440,00	
1	-480,00	-960,00	
2	-480,00	-480,00	
3	-480,00	0,00	

FUENTE: DIRECTA  
ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS

<b>CUADRO Nº 37 AMORTIZACIÓN GASTOS DE CONSTITUCIÓN</b>		
Monto	-2000,00	
Tiempo	5 años	
val. Anual	-400,00	
<b>Año</b>	<b>valor anual</b>	<b>diferencia</b>
0		-2000,00
1	-400,00	-1600,00
2	-400,00	-1200,00
3	-400,00	-800,00
4	-400,00	-400,00
5	-400,00	0

FUENTE: DIRECTA  
ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS

**3.25.3.2. DEPRECIACIÓN DE MUEBLES DE OFICINA Y EQUIPOS PROYECTADOS:**

<b>CUADRO N° 38</b>					
<b>DEPRECIACIÓN DE INSTALACIONES Y MAQUINARIA PROYECTADO</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
DEPREC. ACTIVOS	2.594,00				
<b>TOTAL</b>	<b>2.594,00</b>	<b>2.594,00</b>	<b>2.594,00</b>	<b>2.594,00</b>	<b>2.594,00</b>

FUENTE: DIRECTA  
ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS

**3.25.3.3. AMORTIZACIÓN GASTOS DE CONSTITUCIÓN PROYECTADO:**

<b>CUADRO N° 39</b>					
<b>AMORTIZACIÓN GASTOS DE CONSTITUCIÓN PROYECTADO</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
AMORTIZ. GAST. CONST.	2.000,00				
<b>TOTAL</b>	<b>400,00</b>	<b>400,00</b>	<b>400,00</b>	<b>400,00</b>	<b>400,00</b>

FUENTE: DIRECTA  
ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS

La depreciación de activos y la amortización del proyecto son costos fijos proyectados para el tiempo de ejecución del proyecto, considerando los años de vida útil estipulada en la Ley de Régimen Tributario.

## PROYECCIÓN DE VENTAS POR REGRESIÓN DE MÍNIMOS CUADRADOS ORDINARIOS

**CUADRO Nº 40**

AÑO	(Y <sub>i</sub> )	Tiempo (X <sub>i</sub> )	(3) Y <sub>i</sub> X <sub>i</sub>	(4) X <sub>i</sub> <sup>2</sup>	(5) x <sub>i</sub> =X <sub>i</sub> - $\bar{X}$	(6) y <sub>i</sub> =Y <sub>i</sub> - $\bar{Y}$	(7) x <sub>i</sub> <sup>2</sup>	(8) x <sub>i</sub> y <sub>i</sub>	(9) $\hat{X}_i$	(10) u <sub>i</sub> =Y <sub>i</sub> - $\hat{X}_i$	(11) $\hat{X}_i \hat{u}_i$	(12) $\hat{u}_i^2$	(13) y <sub>i</sub> <sup>2</sup> =(Y <sub>i</sub> - $\bar{Y}$ ) <sup>2</sup>
2009	503.158,68	1,0	503158,7	1,0	-2,000	-136139,378	4,0	272278,8	495196,7620	7961,9180	3942716012,9095	63392138,2387	18533930242,2
2010	563.537,72	2,0	1127075,4	4,0	-1,000	-75760,338	1,0	75760,3	567247,4100	-3709,6900	-2104312044,4029	13761799,8961	5739628813,9
2011	631.162,25	3,0	1893486,8	9,0	0,000	-8135,808	0,0	0,0	639298,0580	-8135,8080	-5201206254,6608	66191371,8129	66191371,8
2012	706.901,72	4,0	2827606,9	16,0	1,000	67603,662	1,0	67603,7	711348,7060	-4446,9860	-3163357736,7001	19775684,4842	4570255115,8
2013	791.729,92	5,0	3958649,6	25,0	2,000	152431,862	4,0	304863,7	783399,3540	8330,5660	6526160022,8544	69398329,8804	23235472552,8

Sumatorias	3196490,3	15,0	10309977,4	55,0	0,000	0,000	10,0	720506,5	3196490,290	0,0000	0,0000	232519324,3122	52145478096,5
	639298,06	3,000											

$$\beta_2 = \frac{\sum x_i y_i}{\sum x_i^2} = \frac{72051}{77506441}$$

$$\sigma^2 = \frac{\sum u_i^2}{n - 2}$$

*ventas = 423146 + 72051 Tiempo*

$$\beta_1 = \bar{Y} - \hat{\beta}_2 \bar{X} = 423146$$

$$\text{var}(\hat{\beta}_2) = \frac{\sigma^2}{\sum x_i^2} = \frac{7750644}{42628543}$$

$$\text{var}(\hat{\beta}_1) = \frac{\sum X_i^2}{n \sum x_i^2} \sigma^2 = \frac{42628543}{1}$$

$$r^2 = \frac{\hat{\beta}_2^2 \sum x_i^2}{\sum y_i^2} = \frac{1}{26}$$

$$t = \frac{\hat{\beta}_2}{ee(\hat{\beta}_2)} = 1$$

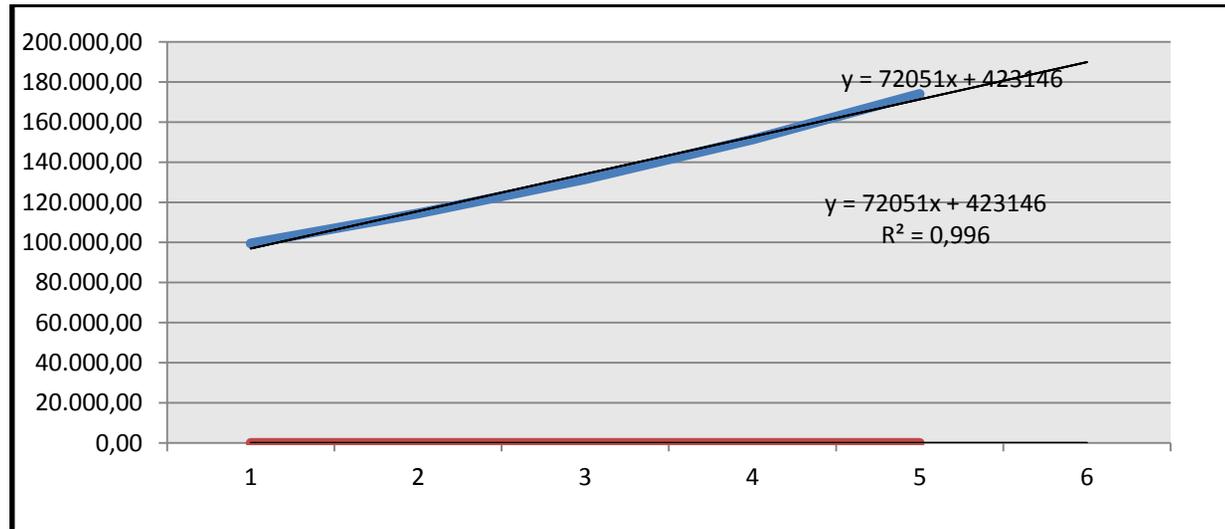
$$ee(\hat{\beta}_2) = \frac{\sigma}{\sqrt{\sum x_i^2}} = \frac{2784}{6529}$$

$$ee(\hat{\beta}_1) = \sqrt{\frac{\sum X_i^2}{n \sum x_i^2}} \sigma = \frac{6529}{65}$$

**FUENTE: DIRECTA**  
**ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS**

## GRÁFICO Nº 21

### PROYECCIÓN DE VENTAS POR REGRESIÓN DE MÍNIMOS CUADRADOS ORDINARIOS



FUENTE: DIRECTA  
ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS

La proyección de las ventas se comprueba a través del método de los mínimos cuadrados que nos permite determinar los residuales a través de la varianza de los errores y del error estándar de la regresión, donde la fracción de la varianza de Y explicada por X se llama  $R^2$ , que es una medida de exactitud con que la línea estimada predice los datos, la misma que siempre estará entre 0 y 1, para nuestro caso se aproxima a 1 lo cual es favorable ya que si estuviera cerca de 0 los datos estarían dispersos, lejos del valor real a los valores estimados.

## PROYECCIÓN DE COSTO DE VENTAS POR REGRESIÓN DE MÍNIMOS CUADRADOS ORDINARIOS

**CUADRO Nº 41**

PROYECCIÓN DE COSTO DE VENTAS POR MEDIO DE REGRESIÓN DE MÍNIMOS CUADRADOS ORDINARIOS														
AÑO	(Y <sub>i</sub> )	tiempo (X <sub>i</sub> )	(3) Y <sub>i</sub> X <sub>i</sub>	(4) X <sub>i</sub> <sup>2</sup>	(5) x <sub>i</sub> =X <sub>i</sub> - $\bar{X}$	(6) y <sub>i</sub> =Y <sub>i</sub> - $\bar{Y}$	(7) x <sub>i</sub> <sup>2</sup>	(8) x <sub>i</sub> y <sub>i</sub>	(9) $\bar{X}$ <sub>i</sub>	(10) $\bar{X}$ <sub>i</sub>	u <sub>i</sub> =Y <sub>i</sub> - $\hat{Y}_i$	(11) $\bar{X}$ <sub>i</sub> u <sub>i</sub>	(12) u <sub>i</sub> <sup>2</sup>	(13) y <sub>i</sub> <sup>2</sup> =(Y <sub>i</sub> - $\bar{Y}$ ) <sup>2</sup>
2009	477,855.00	1.0	477855.0	1.0	-2.000	-105615.514	4.0	211231.0	96977.0902	380877.9098	36936431418.8078	145067982160.3470	11154636797.5	
2010	525,640.50	2.0	1051281.0	4.0	-1.000	-57830.014	1.0	57830.0	115571.4787	410069.0213	47392283148.1296	168156602264.9550	3344310519.2	
2011	578,204.55	3.0	1734613.7	9.0	0.000	-5265.964	0.0	0.0	134165.8671	444038.6829	59574834916.3503	197170351914.0610	27730376.8	
2012	636,025.01	4.0	2544100.0	16.0	1.000	52554.496	1.0	52554.5	152760.2555	483264.7545	73823647383.8191	233544822906.1090	2761975049.8	
2013	699,627.51	5.0	3498137.6	25.0	2.000	116156.996	4.0	232314.0	171354.6440	528272.8660	90522008880.0674	279072220976.1930	13492447719.7	

Sumatori:	2917352.6	15.0	9305987.2	55.0	0.000	0.000	10.0	553929.5	670829.335	2246523.2345	308249205747.1740	1023011980221.6600	30781100463.1
	583470.51	3.000											

$$\beta_2 = \frac{\sum x_i y_i}{\sum x_i^2}$$

**55393**

$$\sigma^2 = \frac{\sum u_i^2}{n - 2}$$

**341003993407**

**COSTO = 417292 + 55393 Tiempo**

$$\beta_1 = \bar{Y} - \beta_2 \bar{X}$$

**417292**

$$\text{var}(\hat{\beta}_2) = \frac{\sigma^2}{\sum x_i^2}$$

**34100399341**

$$\text{var}(\hat{\beta}_1) = \frac{\sum X_i^2}{n \sum x_i^2} \sigma^2$$

**187552196374**

$$r^2 = \frac{\beta_2 \sum x_i^2}{\sum y_i^2}$$

$$t = \frac{\hat{\beta}_2}{ee(\hat{\beta}_2)}$$

$$ee(\hat{\beta}_2) = \frac{\sigma}{\sqrt{\sum x_i^2}}$$

**184663**

$$ee(\hat{\beta}_1) = \sqrt{\frac{\sum X_i^2}{n \sum x_i^2}} \sigma$$

**433073**

$$t = \frac{\hat{\beta}_1}{ee(\hat{\beta}_1)}$$

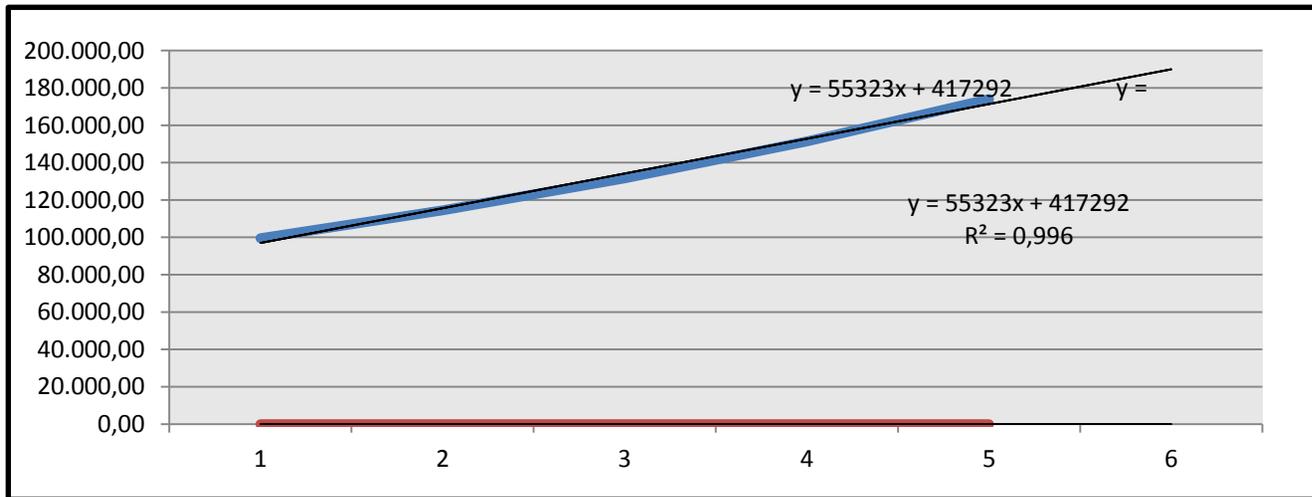
**0**

**r=**

**1**

**FUENTE: DIRECTA**  
**ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS**

**GRÁFICO N° 22**  
**PROYECCIÓN DE COSTO DE VENTAS POR MEDIO DE REGRESIÓN DE MÍNIMOS CUADRADOS**  
**ORDINARIOS**



**FUENTE: DIRECTA**  
**ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS**

De igual forma la proyección de los costos de ventas se comprueba a través del método de los mínimos cuadrados que nos permite determinar los residuales a través de la varianza de los errores y del error estándar de la regresión, donde la fracción de la varianza de Y explicada por X se llama R<sup>2</sup>, que es una medida de exactitud con que la línea estimada predice los datos, la misma que siempre estará entre 0 y 1, para nuestro caso se aproxima a 1 lo cual es favorable ya que si estuviera cerca de 0 los datos estarían esparcidos, lejos del valor real a los valores estimados

### 3.26. ANÁLISIS FINANCIERO

Respecto a la viabilidad financiera del proyecto, se han estimado los siguientes estados financieros:

#### 3.26.1. ESTADO DE RESULTADOS

**CUADRO Nº 42  
PATRONATO MUNICIPAL DE ANTONIO ANTE  
ESTADO DE RESULTADOS**

<b>AÑOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ingresos</b>	503158,68	563537,72	631162,25	706901,72	791729,92
<b>Costo de mercadería</b>	477855,00	525640,50	578204,55	636025,01	699627,51
<b>Gastos operacionales</b>	39356,20	42650,42	46259,36	49813,85	54147,79
<b>(-) Remuneraciones</b>	30362,20	33398,42	36738,26	40412,09	44453,30
<b>(-) Suministros de oficina</b>	3600,00	3754,80	3916,26	4084,66	4260,30
<b>(-) depreciaciones y amortizaciones</b>	2994,00	2994,00	2994,00	2594,00	2594,00
<b>(-) Gasto Publicidad</b>	1200,00	1251,60	1305,42	1361,55	1420,10
<b>(-) Gasto Arriendo</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>(-) Gasto Servicios Básicos</b>	1200,00	1251,60	1305,42	1361,55	1420,10
<b>(-) Gastos Varios</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>(=) beneficio antes de interés</b>	-14052,52	-4753,20	6698,34	21062,87	37954,63
<b>(-) aporte municipio</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>(=) beneficio neto</b>	<b>-14052,52</b>	<b>-4753,20</b>	<b>6698,34</b>	<b>21062,87</b>	<b>37954,63</b>
<b>40% de impuestos</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>beneficio neto</b>	-14052,52	-4753,20	6698,34	21062,87	37954,63

FUENTE: DIRECTA

ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS

Los ingresos brutos, por la operación del primer año alcanzan a 503.158,68 dólares con una tasa de crecimiento entre el primer y quinto año del 10% anual, ya que se considera una Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento constituida por el 6% de inflación y 4% de premio al riesgo. Se considera una pérdida neta de 14.052,52 y 4.753,20 los dos primeros año, las mismas que serán asumidas por el Ilustre Municipio de Antonio Ante, para posteriormente

el Patronato a partir del tercer año obtiene una utilidad neta hasta el quinto año de 6.698,34, 21.062,87 y 37.954,63 respectivamente, lo que le permitirá alcanzar su autonomía administrativa y financiera. La utilidad neta de los últimos tres años no considera el pago de utilidades a los empleados y el impuesto a la renta, cuyos valores se capitalizaran al 100% para mejorar y ampliar los servicios que presta.

### 3.26.2. FLUJO DE CAJA

**CUADRO Nº 43**  
**PATRONATO MUNICIPAL DE ANTONIO ANTE**  
**FLUJOS DE CAJA PROYECTADOS**

<b>PATRONATO MUNICIPAL DE ANTONIO ANTE</b>							
<b>AÑOS</b>		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>FUENTES DE INGRESOS :</b>							
BENEFICIO NETO			-14052,52	-4753,20	6698,34	21062,87	37954,63
DEP. Y AMORT.			2994,00	2994,00	2994,00	2594,00	2594,00
FLUJO NETO OPERACIONAL		0	-11058,52	-1759,20	9692,34	23656,87	40548,63
<b>INGRESOS FINANCIEROS :</b>							
Aporte propio		56362,84					
Financ. Bancos Inicial							
Prestamo Adicional		0					
<b>OTROS INGRESOS</b>		56362,84	500164,68	560543,72	628168,25	704307,72	789135,92
<b>TOTAL INGRESOS :</b>		<b>56362,84</b>	<b>489106,16</b>	<b>558784,5</b>	<b>637860,6</b>	<b>727964,58</b>	<b>829684,55</b>
<b>EGRESOS DE FONDOS :</b>							
INVERS. FIJAS INIC.		56362,84					
<b>NUEVAS COMPRAS A. FIJOS</b>							
COSTO MERCADERÍA			477855,00	525640,50	578204,55	636025,01	699627,51
(fletes y sueldos)							
EGRESOS OPERACIONALES			39356,20	42650,42	46259,36	49813,85	54147,79
Préstamo Bancario			0,00	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>56362,84</b>	<b>517211,20</b>	<b>568290,92</b>	<b>624463,91</b>	<b>685838,85</b>	<b>753775,30</b>
<b>FLUJO NETO FONDOS :</b>		56362,84	-28105,04	-9506,40	13396,68	42125,73	75909,26
FLUJO DE CAJA ACUMULATIVO							
tasa de descuento	14%						
valor actual neto	(\$14.922,16)						
tasa interna de retorno	9%						
costo beneficio	1,02						
Flujo de Efectivo		56362,84	489106,16	558784,5	637860,6	727964,58	829684,55

Factor Actualización			1	1,14	1,2996	1,481544	1,6889602	1,9254146
Flujo Efectivo Actualizado			56362,84	429040,49	429966,5	430537,7	431013,47	430912,16
Sumatoria de Flujos Actualizados			2095108					
Flujo Egresos			56362,84	517211,20	568290,92	624463,91	685838,85	753775,30
Factor Actualización			1	1,14	1,2996	1,481544	1,6889602	1,9254146
Flujo Egresos Actualizados			56362,84	453694,04	437281,4	421495,3	406071,66	391487,27
Sumatoria Egresos Actualizados				2053666,9				
		<b>B/C</b>	2095108					
			2053667					
			<b>1,020179</b>					

**FUENTE: DIRECTA**  
**ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS**

El saldo del flujo de caja operacional para los dos primeros años son negativos y los tres últimos son positivos como se puede observar en el cuadro de Flujo de Caja, esto se debe a que los dos primeros años se tiene que cubrir la inversión inicial más los gastos operativos considerando que la mayor parte de la inversión se destina a la adquisición de inventarios que constituye el activos más productivo del Patronato, por lo que dichos valores deberán ser absorbidos por el Municipio de Antonio Ante, consecuentemente los tres siguientes año ya se cuenta con saldos positivos de caja debido al crecimiento proyectado de las ventas, que permiten cubrir los costos y gastos operacionales, dando sostenibilidad financiera y administrativa al proceso.

### **3.26.3. T.I.R.**

La tasa interna de retorno en la inversión del proyecto alcanzó en el ejercicio a una tasa del 9%, lo que significa que durante el período de ejecución no vamos a recuperar la inversión inicial, considerando una tasa de descuento del 14%. Lo que requerirá de más tiempo para hacerlo e iniciar el proceso de capitalización en los años venideros, ya que lo que se busca es que el Patronato logre financiar todas sus operaciones.

### 3.26.4. V.A.N.

El valor actual neto (VAN), es negativo en los cinco años del proyecto, habiendo alcanzado el monto de \$ -14.922,16, es por ello que se sugiere que sea el Municipio de Antonio Ante quien se constituya en el principal financista de la presente propuesta.

### 3.26.5. PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN.

El periodo de recuperación de la inversión requiere de por lo menos un año más de funcionamiento a partir del 2013.

### 3.26.6. PUNTO DE EQUILIBRIO

**CUADRO N° 44**  
**PATRONATO MUNICIPAL DE ANTONIO ANTE**  
**PUNTO DE EQUILIBRIO**

DETALLE	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
<b>COSTOS FIJOS</b>					
GASTOS ADMINISTRATIVOS	33.962,20	37.153,22	40.654,52	44.496,74	48.713,59
GASTOS DE VENTA	1.200,00	1.251,60	1.305,42	1.361,55	1.420,10
SERVICIOS BÁSICOS	1.200,00	1.251,60	1.305,42	1.361,55	1.420,10
DEPRECIACIONES	2.994,00	2.994,00	2.994,00	2.594,00	2.594,00
OTROS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>39.356,20</b>	<b>42.650,42</b>	<b>46.259,36</b>	<b>49.813,85</b>	<b>54.147,79</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>					
MATERIA PRIMA	477.855,00	525.640,50	578.204,55	636.025,01	699.627,51
MANO OBRA DIRECTA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MATERIALES DIRECTOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MATERIALES INDIRECTOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ENERGÍA ELÉCTRICA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
AGUA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>477.855,00</b>	<b>525.640,50</b>	<b>578.204,55</b>	<b>636.025,01</b>	<b>699.627,51</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>517.211,20</b>	<b>568.290,92</b>	<b>624.463,91</b>	<b>685.838,85</b>	<b>753.775,30</b>

<b>VENTAS</b>	503.158,68	563.537,72	631.162,25	706.901,72	791.729,92
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO %</b>	1,56	1,13	0,87	0,70	0,59
<b>VENTAS EN DÓLARES</b>	<b>782.590,27</b>	<b>634.218,54</b>	<b>551.329,84</b>	<b>496.827,42</b>	<b>465.464,71</b>

FUENTE: DIRECTA  
ELABORADO POR: DANIEL MONTECINOS

El punto de equilibrio respecto a ventas corresponde al 1,56% y al 1,13% de la prestación en servicios, lo que indica que los dos primeros años los niveles de ventas están bajo el punto de equilibrio requerido y por lo tanto se obtiene pérdida, pero a partir del tercer hasta el quinto año las ventas superan el punto de equilibrio obteniendo utilidades promedio del 20 al 30% anuales a pesar de que todavía no se recupera la inversión inicial

## CAPÍTULO IV

### 4. IMPACTOS

Entre los principales impactos de nuestra investigación tenemos:

#### 4.1.IMPACTO SOCIAL

Dado que el Patronato es una institución sin fines de lucro que beneficia al niño y familias de escasos recursos, el Impacto Social que causa es conseguir la eficiencia, eficacia y efectividad de sus actividades a través de un Modelo Administrativo- Financiero, naturalmente se verá reflejado en la comunidad Antaña a la cual sirve hace varios años con servicios que cada día tienen más acogida y por ende demandan que la institución mejore.

**Cuadro Nro. 45**

INDICADOR	NEGATIVO					INDIFERENTE	POSITIVO				
	ALTO	MEDIO	BAJO	INDIFERENTE	BAJO		MEDIO	ALTO			
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Proyectos de ayuda social											X
Prestigio Institucional									X		
Mejoramiento de la calidad de vida											X
Cobertura de Servicio											X
Desarrollo Comunitario										X	
<b>TOTAL</b>									3	4	15

**Nivel de Impacto Área Social = 3+4+15 = 22/5 = 4.40 = 4**

El Impacto Social que se produce en el Patronato es positivo medio y alto ya que en el Modelo Administrativo- Financiero permitirá que se siga manejando de mejor manera todos los recursos que dispone la institución y el que un sector de la economía de un cantón se desarrolle, hará que se fomente el progreso de la comunidad anteña y de una forma razonable ir mejorando la calidad de vida de mas sectores fortalecimiento de la institución tomando prestigio no solo a nivel cantonal sino provincial.

Es importante tomar en cuenta que el patronato es un institución sin fines de lucro que beneficia al niño y familias de escasos recursos, que con mayores recursos podrá poner en marcha mas proyectos de ayuda social y cumplir con sus objetivos institucionales, además servir de mejor manera con eficiencia y eficacia en un área tan importante como es la salud llegando cada vez a mas sectores necesitados es decir lograr cobertura en el servicio con calidad.

#### **4.2. IMPACTO ECONÓMICO**

El impacto económico que se verá reflejado en el Patronato Municipal con la presencia de este proyecto, será la optimización de recursos, un mejor conocimiento de los procesos facilitando la realización de los mismos y que el Patronato mejore la gestión Administrativa y por ende disminuya costos.

**Cuadro Nro. 46**

INDICADOR	NEGATIVO					INDIFERENTE	POSITIVO				
	ALTO	MEDIO	BAJO	INDIFERENTE	BAJO		MEDIO	ALTO			
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Optimización de Recursos										X	
Inversión del Gobierno									X		
Rentabilidad económica autosustentable									X		
Crecimiento Institucional										X	
Autonomía financiera										X	
<b>TOTAL</b>									<b>6</b>	<b>12</b>	

**Nivel de Impacto Económico = 6+12 = 18/5 = 3.60 = 4**

El impacto económico que tiene el proyecto en el Patronato Municipal es positivo y medio, ya que con el Modelo Administrativo-Financiero se pretende lograr la optimización de recursos a través de un mejor conocimiento de los procesos facilitando la realización de los mismos y que el Patronato mejore la gestión Financiera y Administrativa y por ende disminuya costos.

Esto ayudara a que la inversión quien realiza el municipio, vea sus frutos reflejándose en una rentabilidad que le permita reinvertir y seguir en continuidad como una institución, que aunque se constituye sin fines de lucro, necesita seguir creciendo, para poder brindar buenos y mejores servicios así como llegar a mas sectores necesitados.

El Patronato al contar con sus propios recursos también puede tener autonomía y tomar sus propias decisiones, tener a acceso a créditos e inversiones y propender a un mayor desarrollo, así como poder crear

incentivos hacia el personal que fomente el trabajo en equipo y mejore la calidad de vida de sus empleados, de manera que se vea reflejado en su competitividad de servicio a bajos costos y maximizando la rentabilidad.

#### 4.3. IMPACTO EDUCATIVO

Este Modelo Administrativo en cuanto al Impacto Educativo es positivo medio, alto y será de gran importancia ya que constituirá una guía base para la capacitación e inducción del personal del Patronato.

**Cuadro Nro. 47**

INDICADOR	NEGATIVO					INDIFERENTE	POSITIVO				
	ALTO	MEDIO	BAJO	INDIFERENTE	BAJO		MEDIO	ALTO			
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Responsabilidad de la Administración									X		
Establecimiento y desarrollo de normas de cumplimiento									X		
Puesta en práctica de conocimientos adquiridos										X	
Capacitación										X	
Valores										X	
<b>TOTAL</b>									<b>6</b>	<b>12</b>	

**Nivel de Impacto Educativo = 6+12 = 18/5 = 3.6 = 4**

El proyecto educativamente tiene un impacto positivo medio ya que promueve, desarrolla e implementa normas que determinan un

comportamiento adecuado de varios aspectos que mejorar el manejo administrativo y financiero.

Sera de gran importancia ya que constituirá una guía base para la capacitación e inducción del personal del Patronato, de manera que se difundan y conozcan todos los procesos de manera adecuada para lograr el cumplimiento de objetivos en común.

La puesta en práctica de los conocimientos adquiridos como la constante búsqueda y recolección de información a través de distintos métodos como: entrevistas, encuestas, revisión bibliográfica e internet, en las distintas etapas del proyecto han permitido llegar a una mayor comprensión y conocimiento del tema.

La administración es responsable de la adecuada difusión y puesta en marcha del proyecto, ya que en sus manos se encuentra todo el funcionamiento operativo de la organización y de ello dependerá su éxito o fracaso.

#### 4.4. IMPACTO ÉTICO

**Cuadro Nro. 48**

INDICADOR	NEGATIVO					INDIFERENTE	POSITIVO				
	ALTO	MEDIO	BAJO				BAJO	MEDIO	ALTO		
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Administración transparente									X		
Valores									X		
Estructura Organizacional									X		
Principios Institucionales										X	
<b>TOTAL</b>									<b>12</b>	<b>4</b>	

**Nivel de Impacto Ético = 9+4 = 13/4 = 3.25 = 3**

El impacto ético que tiene el proyecto en el Patronato es positivo medio, ya que las personas encargadas de la administración y control tienen bajo su responsabilidad el manejo transparente de toda la organización, cimentando valores y cumpliendo con los principios institucionales de Solidaridad social, transparencia, calidad de servicios e igualdad.

Los valores serán fundamentales para el correcto funcionamiento de la organización que complementada con una adecuada estructura organizacional se llegara a formar un equipo de profesionales eficientes y consientes de sus actividades con procesos adecuados.

#### 4.5. IMPACTO GENERAL

**Cuadro Nro. 49**

INDICADOR	NEGATIVO					INDIFERENTE	POSITIVO				
	ALTO	MEDIO	BAJO	INDIFERENTE	BAJO		MEDIO	ALTO			
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Social										X	
Económico										X	
Educativo										X	
Ético									X		
<b>TOTAL</b>									<b>3</b>	<b>12</b>	

**Nivel de Impacto Ético = 12+3 = 15/4 = 3.75 = 4**

El proyecto a nivel general tiene un impacto altamente positivo, razón por la cual se desarrolla y genera grandes expectativas para el Cantón Antonio Ante que está en continuo crecimiento.

## CONCLUSIONES

1. El aspecto Político influye en el desarrollo de las actividades del Patronato impidiendo el normal y eficiente funcionamiento de la Institución.
2. Existe poca motivación y sentido de pertenencia por parte de los trabajadores del Patronato, en vista de que los programas de motivación y capacitación son mínimos en la Institución; la mayoría de los puestos están ocupados por personas que no corresponden al perfil, lo que afecta a los servicios entregados en el Patronato.
3. Las ventas se han visto afectadas por la presencia de la competencia que en la actualidad ha crecido.
4. El Patronato no tiene establecida en forma clara las responsabilidades y obligaciones de cada área y sus actividades que deben cumplir. El trabajo es realizado independientemente por cada área sin considerar los objetivos y las necesidades de los departamentos.
5. El Patronato Municipal de Antonio Ante tiene la misión de servicio a la comunidad, sobre todo a los sectores más vulnerables, y por lo tanto no tiene fines de lucro, pero ello significa que tenga que recuperar los costos de inversión que garantice la permanencia y prestación de los servicios que oferta.
6. La intervención en actividades comerciales, en el Patronato, con la estructura organizativa actual y los empleados sin la capacitación en estas áreas, no ha permitido garantizar la prestación de los servicios

de calidad a precios accesibles y justos, que mejoren las condiciones de vida de los sectores más necesitados.

7. La propuesta se enmarca en el punto de partida de apoyo económico, social y político por parte de la Municipalidad , para posteriormente ir estableciendo la sostenibilidad requerida a través de acciones eficientes en las áreas donde interviene, lo que permitirá a futuro tener autonomía administrativa y financiera, pero bajo el control del Municipio.
8. Débil gestión respecto a la aplicación de modelos y herramientas administrativas financieras.
9. El Patronato Municipal de Antonio Ante no cuenta con planes estratégicos bien definidos.
10. En el Patronato Municipal de Antonio Ante no existe autonomía administrativa financiera debido a los diferentes tipos de convenios que actualmente están vigentes.

## RECOMENDACIONES

1. El Patronato debe tratar de disminuir el clientelismo Político; haciendo respetar la autonomía administrativa, financiera y operativa.
2. Establecer políticas de estímulos, no solo económicos si no también sociales, como reconocimientos al mejor trabajador del año entre otros para lograr compromiso y generar autoestima.
3. Establecer estándares de calidad como ventas de productos garantizados, buenos precios y medidas correctas, lo que le permitirá obtener una mejor imagen y ampliar su cobertura de mercado, con mejores ofertas.
4. Se debe aplicar el Modelo Administrativo- Financiero propuesto para que la institución se vuelva más organizada y eficiente alcanzando así los objetivos propuestos.
5. Para ser competitivos se debe ofrecer costos razonables que le permitirá a la institución cubrir sus gastos operativos para que sea auto sustentable; además obtener una mejor imagen y ampliar su cobertura de mercado, con mejores ofertas, al servicio de la población.
6. Desarrollar calidad de servicio con una atención oportuna, cordial y superar las expectativas de ventas y dejar atrás la dependencia de otros organismos que financien sus actividades.

7. Aplicar el Modelo Administrativo- Financiero propuesto para que la institución se vuelva más organizada y eficiente alcanzando así los objetivos propuestos, fortaleciendo el control interno y promoviendo la participación de todo el personal en el compromiso para con la Institución.
8. Se debe aplicar el Modelo administrativo financiero para que a través de la planeación y el control administrativo se pueda alcanzar resultados.
9. Creación de planes estratégicos con la finalidad de determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar los objetivos.
10. Establecer la sostenibilidad requerida a través de auto financiamiento en el comisariato y farmacia de manera que se pueda generar autonomía administrativa -financiera pero siempre bajo el control del Municipio.

## BIBLIOGRAFÍA

- BERNAL, Cesar, Metodología de la Investigación para la administración y economía, Editorial nomos S.A Colombia- Santa fe de Bogotá, 2000.  
Humanos:
- CHIAVENATO, Idalberto; Fundamentos de la Organización; Editorial Ariel, Segunda edición, 1999.
- ARBOLEDA, Germán; Proyecto, Formularios, Evaluación y Control, Editorial AC, Colombia, 2001.
- SAPAG – SAPAG ; Preparación y Evaluación de Proyectos, Cuarta Edición, Editorial Mc Graw – Hill, 2000.
- VILLACIS, Juan; Soluciones Prácticas, México, 2000.
- SCHWARTZ DAVID Introducción a la Administración, Editorial Brace New York 2000.
- STEPHEN P, ROBBINS Fundamentos de la Administración 3ra edición, Editorial Prentice México 2002.
- RODRIGUEZ VALENCIA JOAQUIN Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos, Editorial Thomson, México 2002.

- VALDIVIESO BRAVO MERCEDES Contabilidad General, 5ta edición, Editorial Nuevo día Ecuador 2004.
- WREN DANIEL Principios de la Administración 2da edición, Editorial Wiley New York 2004.
- GUZMAN ISAAC La Ciencia de la Administración, Editorial Limusa México 2000.
- SARMIENTO RUBEN Contabilidad General, Editorial Mc Graw Hill Colombia 2004.

#### **INTERNET:**

- <http://www.cgr.gov/cea-cursessp-html>
- [www.invop.com](http://www.invop.com)
- [www.diccionario-web.com](http://www.diccionario-web.com)
- [www.eumed.net](http://www.eumed.net)
- <http://www.angelfire.com/sk/thesishelp/oral>
- <http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/rechum1/u3parte1.htm>
- [www.discovereducation.org](http://www.discovereducation.org)
- [www.drae2.es](http://www.drae2.es)
- [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- [www.articuloz.com](http://www.articuloz.com)
- [www.competentes.wordpress.com](http://www.competentes.wordpress.com)
- [www.microsoftencarta.com](http://www.microsoftencarta.com)

# **ANEXOS**

**ANEXO 1.**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORIA**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DEL PATRONATO DE  
AMPARO SOCIAL DE ANTONIO ANTE.**

**Objetivo:**

El objetivo de esta encuesta es recopilar información en aspectos Administrativos – Financieros y su participación en la mismas.

**Instrucciones:**

a) La información que usted facilite es confidencial y reservada para uso del investigado, no se solicita ningún tipo de identificación.

b) Marque con una X solamente en una de las alternativas la que a su criterio sea la correcta.

**1. TIENE CONOCIMIENTO DE LAS POLITICAS, ESTATUTOS Y  
REGLAMENTOS CON LAS QUE RIGE EL PATRONATO MUNICIPAL  
DE ANTONIO ANTE.**

SI (    )

NO (    )

**2. CONOCE USTED EL CONVENIO ACTUAL QUE EXITE ENTRE EL PATRONATO MUNICIPAL DE ANTONIO ANTE CON EL PATRONATO MUNICIPAL DE IBARRA.**

SI ( )

NO ( )

**3. CONOCE USTED LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL PATRONATO**

SI ( )

NO ( )

**4. CONOCE USTED LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO QUE EL PATRONATO NECESITA PARA SU FUNCIONAMIENTO.**

SI ( )

NO ( )

**5. CONOCE USTED EL PRESUPUESTO QUE EL MUNICIPIO ENTREGA AL PATRONATO MUNICIPAL DE ANTONIO ANTE.**

SI ( )

NO ( )

**6. PIENSA USTED QUE EXISTE UN ADECUADO MODELO ADMINISTRATIVO EN LA INSTITUCION.**

SI ( )

NO ( )

**7. REALIZAN CONVENIOS CON INSTITUCIONES DE LA ZONA DE INCIDENCIA DEL PATRONATO**

SI ( )

NO ( )

**8. CONOCE USTED CUAL ES EL ORGANISMO ENCARGADO DE APROBAR EL FUNCIONAMIENTO AUTONOMO DEL PATRONATO.**

SI ( )

NO ( )

**9. COMO CALIFICARIA USTED LOS SERVICIOS QUE ACTUALMENTE OFRECE EL PATRONATO.**

MUY BUENO

BUENO

REGULAR

MALO

**10. CREE USTED QUE DEBE EXISTIR LA MODALIDAD DE VENTAS A CREDITO**

SI ( )

NO ( )

**11. CREE USTED QUE LOS PRECIOS DE LOS SERVICIOS Y PRODUCTOS QUE OFERTAN EN EL PATRONATO ESTAN ACORDE A LA REALIDAD SOCIO ECONOMICA DE SUS BENEFICIARIOS.**

SI ( )

NO ( )

**Gracias por su gentil colaboración**

## **ANEXO 2.**

Entrevista dirigida a Directivos del Patronato Municipal de Antonio Ante (Jefe de Desarrollo Social y Administrativo)

- a.** ¿La información contable - financiera es confiable y oportuna para que facilite la toma de decisiones gerenciales?
- b.** ¿Cuáles cree que son las principales deficiencias en el área Administrativa- Financiera?
- c.** ¿Según su criterio cuales cree que serán los beneficios de un adecuado Modelo Administrativo - Financiero?
- d.** ¿Considera importante que el Patronato cuente con un modelo Administrativo- Financiero?
- e.** ¿Cuentan con manuales de procedimientos?
- f.** ¿Cuentan con planes estratégicos?
- g.** ¿El convenio que existe entre el Municipio de Ibarra y el Municipio de Antonio Ante de que manera cree usted que favorece a la comunidad Anteña?
- h.** ¿Los Gastos de Servicios Básicos dentro del convenio con el Municipio de Ibarra ¿quién los asume?
- i.** ¿Qué tiempo de duración tiene el convenio realizado entre el Municipio de Ibarra y el Municipio de Antonio Ante?
- j.** ¿En caso de existir controversias en la aplicación y vigencia del convenio ¿qué medidas adoptaría el Municipio de Antonio Ante?
- k.** ¿Cuál es el objetivo principal en la implantación de los servicios de Farmacia y Comisariato Municipal?
- l.** ¿Cuál es la finalidad del convenio entre el Municipio de Ibarra y el Municipio de Antonio Ante?
- m.** ¿Existe la modalidad de ventas a crédito?

- n.** ¿A qué sector de la población está dirigido los servicios y productos que se ofertan en el Patronato?
- o.** ¿Qué porcentaje de la población acude al Patronato?
- p.** ¿El municipio destina alguna partida presupuestaria para el funcionamiento del Patronato?
- q.** ¿Qué políticas contables se ejecutan en el patronato?
- r.** ¿Las actuales instalaciones donde funciona el Patronato están acorde a los requerimientos de la ciudadanía?
- s.** ¿Qué requisitos debe cumplir el patronato para tener autonomía administrativa y financiera?
- t.** ¿Cuál es el organismo encargado de aprobar el funcionamiento autónomo del patronato?