

**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
ESCUELA DE INGENIERIA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR  
CARRERA DE INGENIERIA EN FINANZAS  
MEMORIA TÉCNICA**

**Previa a la obtención del título de:**

**INGENIERA EN FINANZAS**

**TEMA:**

**PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA OPTIMIZAR LA GESTION DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL, MERCADO DE PRODUCTORES AGRICOLAS “SAN PEDRO DE RIOBAMBA”.**

**CARMEN MARLENE CARCHI CEPEDA**

**SILVIA CRISTINA MARTINEZ MOYANO**

**RIOBAMBA - ECUADOR**

**2011**

## INTRODUCCIÓN

La realización del Manual de Procedimientos para la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”, se ha desarrollado en base al diagnóstico realizado en la empresa en donde no cuenta con un Manual de Procedimientos y por ello existen algunos problemas como duplicidad o superposición de funciones, lentitud y complicación innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención a los clientes, la causa es por el desconocimiento de los procedimientos operativos, es decir porque no están involucrados con el Manual de Procedimientos.

Los manuales constituyen un valioso instrumento de gestión y trabajo que son la base sobre la cual se desarrolla un sistema operativo, es decir, son la manifestación concreta de una mentalidad administrativa orientada hacia la realización de las diversas actividades.

Tomando en cuenta lo anteriormente mencionado se ha creído necesario realizar el Manual de Procedimientos el cual contendrá información, instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para que el personal tenga un mejor desempeño en el desarrollo de sus tareas.

Para la redacción del Manual se requiere contar con la información necesaria que permita garantizar que su contenido será de fácil comprensión y servirá de guía para conocer con detalle la estructura organizacional, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos, explicando la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad.

## CAPITULO I

### 1. GENERALIDADES

#### 1.1. ANTECEDENTES

En la ciudad de Riobamba, la comercialización entre productores agrícolas, comerciantes, e intermediarios, se desarrollaba en el Mercado La Condamine, el mismo que desde hace algún tiempo presentaba muchas dificultades para mencionada comercialización, ya que el congestionamiento de vehículos especialmente en los días de feria obstaculizaba el proceso, el espacio físico no prestaba las condiciones para que este sea ágil y ordenado.

Pero este no era el único problema del mercado ya que la cantidad de basura que se acumulaba diariamente, mantenía condiciones insalubres para comercializar los productos agrícolas.

De ahí nace la necesidad de construir un centro de acopio adecuado para la comercialización de los productos agrícolas, con el espacio físico que requieren para la misma y que brinde a la población productos aptos para el consumo de la colectividad.

Por esta razón la I. Municipalidad de Riobamba decidió construir un mercado que mejore la comercialización, la calidad y el buen manejo de los productos agrícolas y garantice la salud de la comunidad.

El espacio destinado para que se cumpla con este propósito contempló la utilización de las antiguas instalaciones de ENAC, cuya superficie cubre una extensión de 51.500 m<sup>2</sup>, y el terreno contiguo que pertenecía al Banco Nacional de Fomento con una superficie de 30.500 m<sup>2</sup>.

El proyecto que se levantó en este espacio de 82.000 m<sup>2</sup>, está ubicado en un sector estratégico de la ciudad y cumple con facilidades para el acceso desde los diferentes centros de producción agrícola.

La actividad comercial de productos agrícolas que se desarrollan en la ciudad de Riobamba en los diferentes mercados es considerada por la I. Municipalidad como un servicio de su exclusiva responsabilidad y expresa “Es atribución municipal el aprobar el Programa de Mercados, reglamentar la prestación de servicios, normar y reglamentar el uso de las instalaciones”.

Con la voluntad de gestión que tiene el Concejo Cantonal y la Primera Autoridad Municipal, el primer paso dado fue el de crear en un grupo humano integrado por técnicos y empleados municipales para que el proyecto sea construido y de esta manera se lo realizó en la modalidad de administración directa.

La primera Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas San Pedro de Riobamba (EMMPA), es la obra civil más importante del I. Municipio de Riobamba, su área cubierta es de 7.200 m<sup>2</sup> (siete mil doscientos metros cuadrados), dentro de una superficie de 50.000 m<sup>2</sup> (cincuenta mil metros cuadrados), cuya estructura está ocupada con estacionamientos, vías de ingresos y otros servicios propios de esta obra.

El Ilustre Municipio de Riobamba, vía ordenanza N. 012 el 3 de junio de 2002 expide del seno del Ilustre Concejo Cantonal de Riobamba, la constitución de la primera Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas San Pedro de Riobamba, la misma que se constituyó, como dependencia del I. Municipio de Riobamba; la Ordenanza de Constitución fue reformada el 13 de noviembre de 2002 quedando vigente la Ordenanza Reformatoria de Constitución N. 018.

En donde la Empresa fue constituida con personería jurídica propia y autonomía administrativa, financiera y patrimonial. Esta Empresa legalmente emprende sus actividades de funcionamiento el 5 de Enero del 2003.

El 19 de abril de 2010 se crea la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas "San Pedro de Riobamba" cuya denominación es EP-EMMPA, como persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de una autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión; la misma que se rige principalmente por la Constitución, la Ley Orgánica de Régimen Municipal, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, la Ordenanza N° 010-2010 que regula los servicios públicos que presta, las disposiciones de los Reglamentos Internos Generales y Específicos que se expidan y demás normas jurídicas aplicables.

A la EP-EMMPA le compete todo lo relacionado con la organización, administración, regulación y control del sistema de comercialización de los productos agrícolas que expendan directamente los productores en el interior de la Empresa.

**Fuente: Plan Estratégico 2006**

## **1.2. MISIÓN**

Brindar servicios para facilitar la comercialización de productos agrícolas, facilitando las instalaciones a los usuarios, garantizando productos de calidad a precios justos, para satisfacer las necesidades y expectativas de los involucrados con una amplia infraestructura y con personal calificado

**Fuente: Plan Estratégico 2006**

### 1.3. VISIÓN

La EMMPA para el 2010 será una Empresa modelo de gestión en el ámbito local, regional y nacional a través de la administración de servicios, logrando el posicionamiento en el mercado con productos agrícolas de alta calidad adelantándonos a satisfacer las necesidades de nuestros consumidores.

Fuente: Plan Estratégico 2006

### 1.4. POLÍTICAS

- La organización asegura el planeamiento, la coordinación, seguimiento, ejecución y control de las actividades comerciales, comunicando los resultados de la gestión a los colaboradores.
- La asignación de recursos se efectúa en función de la demanda del servicio, la eficiencia y la productividad de la gestión.
- El desarrollo de planes, programas y proyectos, obedece siempre a un proceso de planeamiento integral que garantice su continuidad y culminación.
- El desempeño se mide en función de los indicadores de gestión y reportes que incluirán el nivel de cumplimiento de las metas establecidas.
- La Empresa cuenta con un registro gráfico y alfanumérico confiable y actualizado de los datos catastrales comercial que considera los predios (conectados, factibles y potenciales), clientes y conexiones domiciliarias de la empresa.

- Este registro está estandarizado, sistematizado, e integrado con el catastro de redes.
- El Catastro Comercial es confrontado permanentemente con la realidad, de manera que sea posible detectar y ubicar los usos no autorizados, así como actualizar los cambios producidos en los datos ya registrados.
- Los resultados del Proceso Catastro Comercial y su impacto en la Gestión Comercial de la Empresa son medidos y controlados mediante indicadores de gestión e informados para la toma de las decisiones correspondientes
- La administración del archivo del Catastro Comercial (físico y digital) contempla el uso de metodologías y tecnologías de información apropiadas.
- La entidad factura el íntegro de los conceptos e importes de los servicios que presta, incluidos los intereses moratorios en los casos que correspondan.
- La institución cuenta con mecanismos y procedimientos que aseguran la calidad de su facturación de los servicios que brinda.
- El aviso de corte del servicio se consigna en los recibos emitidos para los usuarios con deudas mayores a un mes, asegurando su entrega en el puesto de arrendamiento de cada cliente.
- La Empresa desarrolla e implementa programas que permiten incentivar el pago oportuno por el uso de los servicios que brinda.
- La Empresa implementa y promueve modalidades de cobranza, orientadas a facilitar al cliente sus pagos por los servicios prestados.

- Es política de la Empresa otorgar facilidades de pago en los casos de deudas acumuladas vencidas, en función a parámetros y fórmulas de financiamiento previamente formuladas por el Departamento Financiero y aprobadas por la Gerencia General.
- La Empresa cuenta con procedimientos y estrategias orientadas a recuperar parcial o totalmente la deuda morosa de un cliente, pudiendo dejar sin efecto la aplicación de intereses moratorios no facturados a los usuarios inactivos que lleven más de un año en este estado.
- Las deudas calificadas como de “cobranza dudosa”, se provisionan cuando cumplan con los requisitos establecidos en la legislación y normatividad interna vigentes.
- La Empresa ejerce acciones coercitivas operativas y judiciales para la recuperación de la cartera deudora.
- Se han establecido los indicadores de recaudación que permiten medir los resultados del proceso de cobranza, e informarlos para la toma de las decisiones correspondientes.
- Todas las solicitudes, quejas y reclamos presentados por los Clientes y No clientes de la Empresa, se registran y atienden oportunamente, en concordancia con la normatividad vigente.
- Se propicia la buena imagen de la entidad ante la comunidad difundiendo avisos de educación sanitaria e imagen institucional.

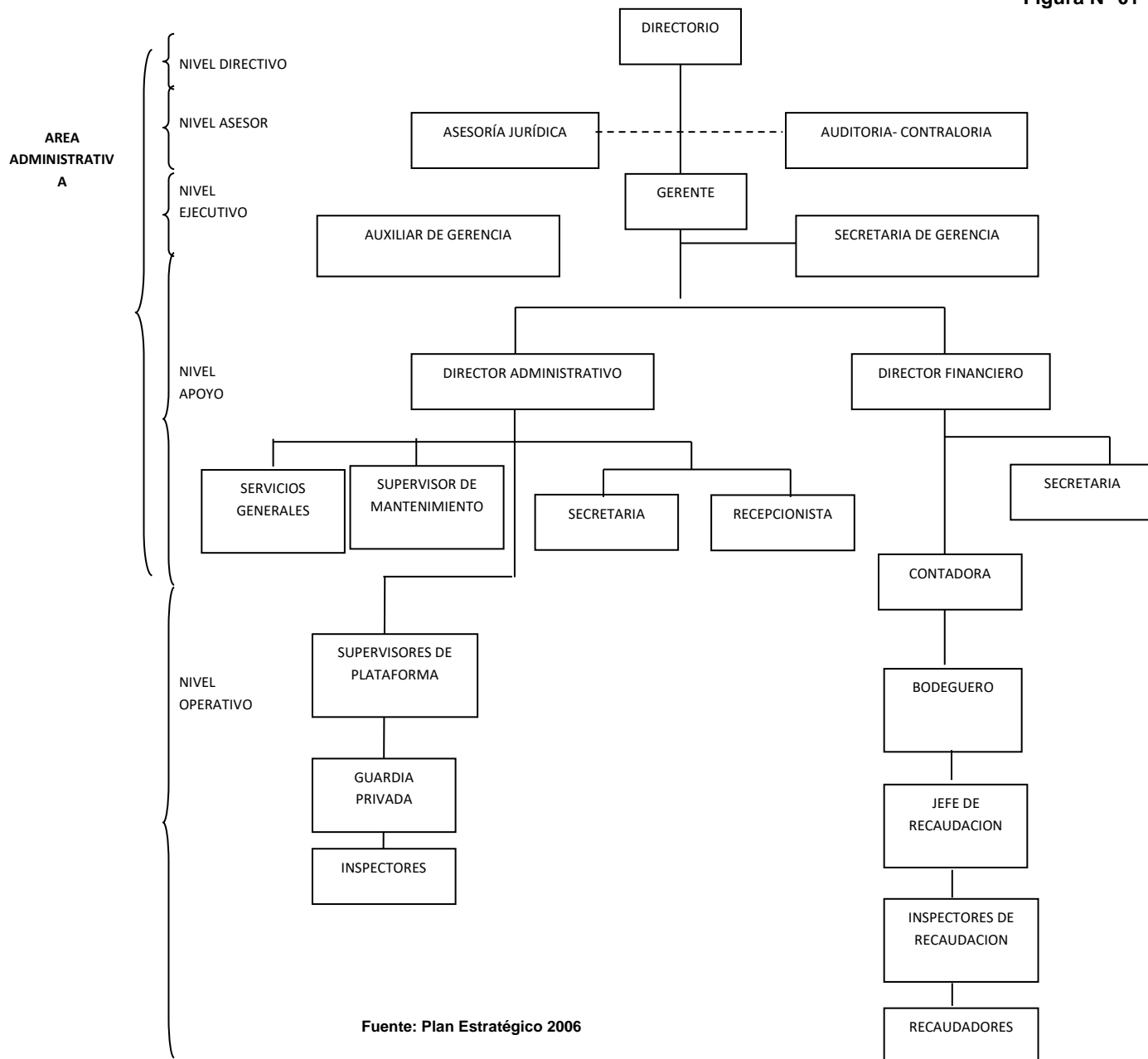
Fuente: Plan Estratégico 2006



## 1.5 ORGANIGRAMA

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL EMPRESA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS" SAN PEDRO DE RIOBAMBA"

Figura N° 01



## CAPITULO II

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

#### 2.1. OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El presentar un procedimiento aislado no permite conocer la operación de una unidad administrativa, por lo tanto, es necesario agrupar en un documento todos los procesos, en un manual de procedimientos.

“Los manuales de procedimientos, como instrumentos administrativos que apoyan el quehacer institucional, se consideran elementos básicos para la coordinación, dirección y control administrativo y desarrollo del personal, ya que facilitan la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la organización.”<sup>1</sup>

Los procedimientos son documentos que deben irse perfeccionando de forma sistemática, incorporándoles las nuevas regulaciones que surjan en torno a la temática que ellos abordan así como las recomendaciones derivadas de su aplicación práctica.

Los objetivos del manual de procedimientos para la Empresa son:

- a. Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- b. Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.

---

<sup>1</sup> RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín; *Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos*, Edit. Thomson Learning, 3 ed., México, 2002, 179 p.

- c. Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo a desempeñar.
- d. Describir gráficamente los procesos de las operaciones de mayor complejidad.
- e. Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso con el fin de facilitar su incorporación a su unidad orgánica.
- f. Propiciar la eficiencia y eficacia de los recursos humanos y materiales.

## 2.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

“Una regla respecto al contenido de este tipo de manuales establece que un manual solo debe contener los elementos necesarios para el logro de los objetivos propuestos.

Desde luego, es muy importante dejar claro que un manual de procedimientos debe ser de la manera más clara, sencilla con procesos que no reduzcan su valor operativo.

De la misma manera una cantidad relativamente escasa de información puede permitir describir en forma satisfactoria las operaciones y los procedimientos existentes en una pequeña empresa. Crece el volumen del manual a medida que aumenta las dimensiones de la empresa y su estructura organizacional se vuelve más compleja.”<sup>2</sup>

De estas breves anotaciones se puede comprender lo difícil que es abarcar en una formula todos los elementos que deben aparecer en cada apartado del manual. Sin embargo, la práctica nos puede dar una serie de elementos que deberían aparecer casi siempre en todos.

---

<sup>2</sup> FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín; Organización de Empresas, Editorial McGraw-Hill, 3 ed., México, 1998, 501 p.

El manual será realizado en procesos de fácil comprensión para el lector al que vaya dirigido dentro de la institución.

El siguiente cuadro muestra la portada de un manual de procedimientos.

La portada de un manual de procedimientos debe contener los siguientes puntos:

- ✓ Logotipo del organismo
- ✓ Nombre del organismo
- ✓ Nombre específico del manual
- ✓ Siglas de la unidad que elaboro el manual en su caso el consultor
- ✓ Mes y año de su elaboración

**Ver anexo 1 la portada de un manual de procedimientos.**

### 2.2.1. ÍNDICE

“El índice es una lista de los apartados de un manual. Es decir, es un esquema al que se le puede añadir números o letras del alfabeto como referencia de un esquema tentativo.”<sup>3</sup>

Estos índices se los puede encontrar de dos formas:

1. El índice numérico que consta de la combinación solo de números.
2. El índice alfabético- numérico que es una combinación de números y letras del alfabeto.

**Ver anexo 2 los índices.**

---

<sup>3</sup> AMARU MAXIMIANO, Antonio Cesar; Fundamentos de Administración: Teoría General y procesos administrativo, Edit. Pearson Educación, México, 2009, 458 p.

### 2.2.2. INTRODUCCIÓN

Este apartado debe incluir una breve introducción al manual. Su propósito es explicar al usuario que es documento, cual es el objetivo que se pretende cumplir a través de él, cuál será su alcance, como se debe usar este manual y cuando se harán las revisiones y actualizaciones.

- **Objetivos del manual.-** Este va a contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el manual.
- **Alcance.-** Es una explicación breve de lo que abarca el manual de procedimientos en las diferentes áreas de la empresa.
- **Como usar el manual.-** Esta sección, indica al usuario todo cuanto tiene que saber para utilizar el manual.
- **Revisiones y recomendación.-** Esta sección indica con quien debe hacerse contacto para señalar cambios o correcciones, o hacer recomendaciones respecto al manual. Este se llevara a cabo revisiones periódicas al respecto.

### 2.2.3. GRÁFICAS

“En este apartado se representan los procedimientos de manera grafica, siguiendo la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y/o el recorrido de las formas o los materiales.”<sup>4</sup>

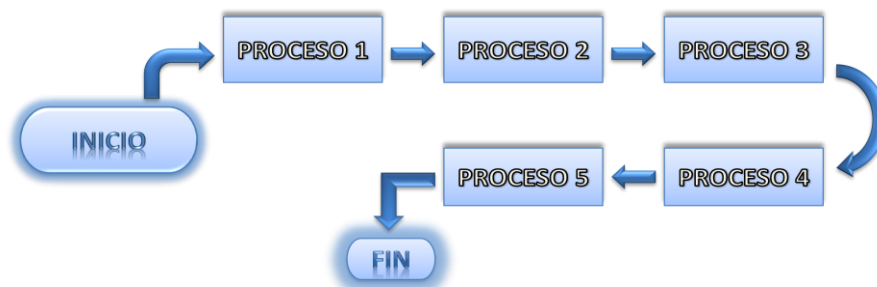
---

<sup>4</sup> FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín; Organización de Empresas, Editorial McGraw-Hill, 3 ed., México, 1998, 501 p.

- **Diagrama del proceso de la operación.-** Un diagrama del proceso de la operación es una representación gráfica de los puntos en los que se introducen materiales en el proceso y del orden de las inspecciones y de todas las operaciones, excepto las incluidas en la manipulación de los materiales; puede además comprender cualquier otra información que se considere necesaria para el análisis, por ejemplo el tiempo requerido, la situación de cada paso o si sirven los ciclos de fabricación.

Los objetivos del diagrama de las operaciones del proceso son dar una imagen clara de toda la secuencia de los acontecimientos del proceso. Estudiar las fases del proceso en forma sistemática. Esto con el fin de disminuir las demoras, comparar dos métodos, estudiar las operaciones, para eliminar el tiempo improductivo. Finalmente, estudiar las operaciones y las inspecciones en relación unas con otras dentro de un mismo proceso.

### DIAGRAMA DEL PROCESO



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado Por:

Carmen Carchi  
Cristina Martínez

## 2.2.4. ESTRUCTURA PROCEDIMENTAL

“Luego de la representación gráfica se debe realizar una redacción narrativa de los procesos por cualquier duda que se presente en los gráficos.

- **Descripción narrativa de los procedimientos.-** cuando la descripción del procedimiento sea de tipo general, por la mismo comprenda varias áreas, debe indicarse para cada paso la unidad administrativa responsable de su ejecución.

Si se trata de un procedimiento detallado, dentro de una unidad administrativa, debe indicarse el puesto responsable de la ejecución de cada operación. Se recomienda agrupar los distintos pasos para facilitar su comprensión e identificación aun en que los pasos en que la operación se pueda realizar de varias formas.”<sup>5</sup>

La redacción de los procedimientos es muy importante, ya que estos deben ser directos, concisos y claros. Los usuarios no deben verse obligados a interpretar los temas ni obtener conclusiones; solo deben hacer lo que indica el manual.

### Recomendaciones para un texto eficaz

1. Uso de un verbo al inicio de cada paso u operación.
2. Redactar en tiempo presente.
3. Suprimir las palabras innecesarias. Una buena reacción es concisa

A continuación se muestra una lista de palabras innecesarias.

---

<sup>5</sup> RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín; Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos Edit. Thomson Learning, 3 ed., México, 2002, 296 p.

**Innecesario**

Adjunto este documento  
Con el fin de  
En el caso de que  
En relación con  
Para cumplir las disposiciones

**Recomendable**

Adjunto  
Para  
Si  
Sobre  
De conformidad con

4. Evitar las palabras ostentosas, hay que sustituir las palabras rebuscadas por frases sencillas y claras, ya que en el manual las va a interpretar el usuario.

5. Expresarse con claridad. La eliminación de palabras inútiles es una buena manera de contribuir a la claridad, así como de unificar el estilo.

Antes de proceder a describir cada procedimiento es recomendable exponer los objetivos de la unidad administrativa de que se trate, a fin de contar con un marco de referencia de lo que dicha unidad pretende alcanzar. Cuando exista más de un objetivo, redacte cada uno de ellos en distintos párrafos.

En seguida se desarrollara la estructura procedimental que consiste en describir la secuencia lógica de procedimientos correspondientes a una unidad administrativa.

Este apartado constituye la parte central o sustancial del manual de procedimientos, ya que se describen y representan gráficamente por medio de diagrama de procesos.

El propósito de describir los procedimientos es de uniformar y documentar las acciones que realizan las diferentes unidades administrativas de la organización y orientar a los responsables de su ejecución en el desarrollo de sus actividades.



### 2.2.5. FORMAS

“Las formas son realmente un apoyo en el que se pueden recoger, de manera sistemática y coordinada, datos e información. Su creación se justifica, por tanto, si el trabajo de correlación es facilitado por una forma con diseño, uniforme, provista de aclaraciones, explicaciones y espacio para anotación de los datos obtenidos.”<sup>6</sup>

También podemos decir que una forma no es más que un objeto que tiene impresa información estática con espacio en blanco para poder registrar información variable necesaria.

Desde el punto de vista funcional hay que aclarar, por tanto, que existirá una forma si al mismo tiempo existe un procedimiento que prevea su empleo. Puede afirmarse que es generalmente el reflejo fiel del procedimiento en el que se inscribe. Todos los que la usan deberán, por ende, respetar sus diseños y objetivos, ya que en forma es el instrumento principal para la obtención de datos que justifican la creación de procedimientos.

El costo de producción de una forma puede ser de dos clases:

- a) El costo relacionado con la creación de la forma (diseño, impresión, conservación).
- b) El costo relacionado con el tratamiento del impreso (elaboración, colocación en el archivo, etcétera).

De lo anterior podemos llegar a dos conclusiones:

---

<sup>6</sup> RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín; *Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos*, Edit. Thomson Learning, 3 ed., México, 2002, 179 p.

- Que de la eficiencia de las formas utilizadas depende en gran parte la eficacia de los procedimientos de que las utilizan; es decir, que existe una estrecha correlación entre estudio y análisis de las formas, y el estudio y análisis de los sistemas y procedimientos administrativos.
- Que el costo de las formas utilizadas (costo entendido en el conjunto de sus componentes) depende en gran medida el costo del trabajo administrativo.

Las formas que se utilizan en un procedimiento deben también formar parte del manual de procedimientos, ya sea intercalándolas en el procedimiento en que se originan o incluyéndoles como apéndices de este, en la descripción de las operaciones que impliquen la actualización de formas deben hacerse referencias precisas de estas, utilizando para ello números indicadores.

Para un manejo apropiado de las formas su diseño debe seguir una secuencia lógica. En este sentido la secuencia de los datos se pueden organizar en cinco partes:

1. La identificación, que consiste en el título y número de forma y en ocasiones también el de la serie.
2. Las instrucciones, que pueden ser la explicación de cómo llenar la forma, la ruta de esta y de sus copias.
3. La introducción, que es la información que se prepara la acción inmediata que se va a tomar es decir, las condiciones que gobiernen la acción que va a tener el cuerpo de la forma.

4. El cuerpo representa la parte principal del cuerpo y constituye la acción que tiene lugar después de la introducción. Es la parte más amplia de la forma y precisa de un cuidadoso diseño.
5. La conclusión consiste en obtener las firmas de autorización, aprobación u otro dato concluyendo que le de validez formal.

En el siguiente cuadro se muestran las partes de una forma.

- Instructivo. En todo manual el procedimiento debe existir un apartado que contenga instrucciones para llenar una forma.

Para que esas referencias o instrucciones sean eficaces tienen que seguir cierto lineamiento.

### 2.3. PREPARACIÓN DEL MANUAL

Aquí se inicia el procesamiento de la información, es decir, la integración propiamente dicha del proyecto del manual.

#### **Ver anexo 3 Preparación del manual**

Partes de una forma

“Preparación de un borrador del manual. La elaboración de este borrador se debe poner en conocimiento de la dirección superior, de los gerentes de un área, de los jefes de departamento y eventualmente de algunos empleados clave. Este borrador debe ser cuidadosamente revisado para introducir las eventuales modificaciones o correcciones. Desde luego, las sugerencias que se aprovechan para la redacción definitiva pueden proceder de lo más diversos niveles jerárquicos (jefes y

empleados). Lo esencial es que el manual resultante esté a la altura de los propósitos que se desean alcanzar. Por ello es preciso que se preste atención no sólo a su contenido, sino también a la forma en que está expuesto, refiriéndolo al nivel de preparación de los usuarios.”<sup>7</sup>

#### **Ver anexo 4 instructivo para manejo de formas**

Preparación del manual. Con los datos anteriores el analista procederá a integrar el manual. Al preparar el manual es muy importante uniformar criterios tanto en la terminología como en la presentación de la información, con el fin de mantener un sentido de continuidad y de unidad.

Durante la preparación del manual pueden seguir algunas dificultades al determinarse funciones y procedimientos por escrito, ya que intereses particulares pueden producir resistencias o desinterés por terminar con éxito el manual, o bien que no se lleven a cabo las especificaciones que en él se establezcan.

Por lo tanto, los analistas deben hacer uso de una gran sensibilidad para obtener conceso sobre el contenido de este documento, y sobre todo lograr que sea funcional y evite la falta de delimitación de competencia y responsabilidad entre los funcionarios.

**“Formato.** Para lograr un manual de procedimientos eficiente conviene analizar en forma detallada el “formato” con el que debe presentarse cada manual, ya que de ello depende en gran medida facilitar su lectura, consulta y evaluación, además de inspirar confianza por su apariencia y orden.

El formato de los manuales de procedimiento puede presentar diversas características que dependen de la finalidad que estos persigan, así como del tipo de material que

---

<sup>7</sup> FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín; Organización de Empresas, Editorial McGraw-Hill, 3 ed., México, 1998, 501 p.

contengan, y de las limitaciones que impongan el equipo de impresión o reproducción de que se disponga.”<sup>8</sup>

El método de numeración para la organización del manual puede ser de dos formas:

- Numérico. Es decir, basado sólo en cifras: 01; 02; 03.
- Alfanumérico: Es decir, basado en letras y números: 1A, 1a, 2B, 2b.

Numeración de páginas. Después de seleccionar el formato hay que elegir entre métodos para numerar las páginas.

1. Numeración consecutiva de páginas. Es el método más sencillo, pero también el menos flexible, en este método las páginas se numeran en orden consecutivo a partir del número 1.
2. Numeración de páginas por secciones. Con este método las páginas de cada una de las secciones se numeran consecutivamente y cada número de página va precedido por el de la sección y un guión.  
  
1 – 10 (Página 10 de la sec. 1).  
  
2 – 4 (Página 4 de la sec. 2).
3. Numeración de las páginas por documento. Con este método se compagina individualmente cada procedimiento; pueden separarse los números de las páginas de los números del formato.

---

<sup>8</sup> AMARU MAXIMIANO, Antonio Cesar; Fundamentos de Administración: Teoría General y procesos administrativo, Edit. Pearson Educación, México, 2009, 458 p.

**Encabezado de páginas.** Consiste en establecer una zona especialmente demarcada en la parte superior de cada página para incluir cierta información básica, como el título del procedimiento, el número de página, fecha de publicación.

**Procedimiento**

**Cuadro N° 01**

Número:	Revisión:	Unidad orgánica:	Página de:
Título:		Fecha Elaboración	Fecha: Vigencia

Elaborado por:

**Carmen Carchi  
Cristina Martínez**

Los encabezados proporcionan información en un espacio pequeño y dan al usuario la posibilidad de realizar consultas rápidas.

**2.3.1. AUTORIZACIÓN DE MANUAL**

Una vez elaborado el manual y para poder facilitar su implantación se recomienda que sea autorizado por las partes que intervienen en su elaboración.

Debe ser autorizado por:

- La dirección superior para darle la formalidad y apoyo necesario.
- El responsable de la unidad administrativa que intervino en el proceso de que se trate para asegurar su conformidad con la exactitud de su contenido.
- La unidad responsable de la elaboración de manuales administrativos (sistemas y procedimientos, organización y métodos, etc.), si la hay, o del grupo de técnicos en su caso.
- El consultor externo en su caso.

- La indicación de haber obtenido la aprobación de los órganos competentes es uno de los aspectos que deben siempre aparecer en todo manual administrativo.
- Existen distintas orientaciones respecto a la manera de expresar la autorización. Hay quien se inclina por la adición directa de las firmas en las diversas copias del manual y quien por el contrario prefiere poner en el manual la indicación mecanografiada de los órganos que han dado su autorizado (hoja de aprobación).
- Las dos operaciones son válidas y en la práctica se ha podido constatar que la presencia de una o más firmas en el manual sirve para darle más formalidad a las disposiciones que éste contiene. En el siguiente cuadro se muestran ejemplos de hoja de aprobación.

**Ejemplo 1:**

**HOJA DE APROBACIÓN**

Cuadro N° 02

**HOJA DE APROBACIÓN**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
ASUNTO: \_\_\_\_\_

Analista: \_\_\_\_\_  
Fecha de Impresión: \_\_\_\_\_  
Fecha de Implementación: \_\_\_\_\_

Revisiones:

Fecha: _____	Página: _____
Fecha: _____	Página: _____
Fecha: _____	Página: _____
Fecha: _____	Página: _____

Elaborado por:

Carmen Carchi  
Cristina Martínez

**Ejemplo 2:**

EL PRESENTE MANUAL INTERESA A:

- Todos los Departamentos
- Al depto: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Aprobaciones:	Firmas
1. _____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Elaborado por:

Carmen Carchi  
Cristina Martínez

### 2.3.2. DISTRIBUCIÓN Y CONTROL DEL MANUAL

Una vez que se obtiene la autorización el manual se imprime y se procede a su distribución y control de este proceso se encargara la dirección Administrativa.

“La distribución de los manuales es un aspecto delicado, especialmente en organismos grandes. Conviene aclarar que un manual no debe ser distribuido a todos los miembros del organismo. En particular es suficiente con que el personal subalterno reciba las instrucciones relacionadas con los procedimientos en los que participa. Sólo los directivos, los ejecutivos y los jefes de departamento pueden recibir las ediciones completas.

Por consiguiente, es necesario conocer por anticipado quienes estarán directamente involucrados con el manual para poner disposiciones exactas sobre el número de copias que se deben imprimir con el fin de evitar gastos inútiles.



Se recomienda que las personas directamente involucradas en el uso de los manuales conozcan con detalle su contenido para poder consultarlos, ya que el personal al que están destinados no acostumbra utilizarlos con la frecuencia requerida y a consultas en los diferentes reglamentos de la institución.

Control de Manual. Es necesario conocer los nombres de los destinatarios para poder organizar convenientemente la distribución y asegurarse de que cada interesado ha recibido el ejemplar que le corresponde.”<sup>9</sup>

Se recomienda que el órgano responsable de elaborar los manuales administrativos haga un listado y registro de los funcionarios y unidades administrativas que deben contar con ejemplares de los manuales para facilitar el control de quienes tengan uno en su poder, así como para poder proporcionar en forma permanente la información necesaria para mantener actualizados los ejemplares distribuidos, en el caso de que el formato de éstos sea del tipo de hojas intercambiables.

En el siguiente cuadro se muestra un ejemplo de hoja de control de distribución de manuales.

### **CONTROL DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**Cuadro N° 03**

<b>CONTROL DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>					
<b>Nombre del Usuario</b>	<b>Número de Manual</b>	<b>Unidad orgánica</b>	<b>Firma de recibido o de devolución</b>	<b>FECHA ENTREGA</b>	<b>FECHA DEVOL.</b>
Arturo Pérez	2	Depto. Personal		18/6/2011	
Alejandro Silva	2	Depto. Financiero		18/6/2011	

Elaborado por:

**Carmen Carchi  
Cristina Martínez**

<sup>9</sup> RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín; *Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos*, Edit. Thomson Learning, 3 ed., México, 2002, 179 p.

## 2.4. REVISIONES Y ACTUALIZACIONES

Puesto que las operaciones de un organismo social van en aumento progresivo, transformándose en una acumulación de trámites, es necesario observar la dinámica de los manuales revisándolos y actualizándolos constantemente.

El valor de un manual, y en especial el de procedimientos, depende de la validez de la información que contiene. A un año de su distribución e implementación el manual perderá valor, cuando menos un 15 0 20% de la información será inexacta; a dos años de su implementación cuando menos el 30 0 35% de su contenido será inexacto y nadie sabrá de que parte se trata y, en consecuencia, se perderá la confianza en él.

Para evitar la obsolescencia habrá que planear revisiones y actualizaciones por parte de la unidad administrativa responsable (sistema y procedimientos, organización y métodos) o de su equivalente

**Actualizaciones irregulares.** Son las actualizaciones que se realizan conforme sean necesarias (cambio de algún procedimiento por razones de seguridad). Cualquiera que sean las circunstancias, la responsabilidad del encargado del manual es hacer lo más pronto posible el nuevo material a los usuarios.

**Actualizaciones regulares.** Son las actualizaciones que se realizan en forma periódica. Para este fin se realizan revisiones periódicas de todos los manuales, la revisión se hace cuando menos una vez al año pero, si los apartados cambian con rapidez, es necesario revisarlos dos veces al año.

Para revisar y actualizar cada manual convendrá tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- La unidad administrativa responsable deberá establecer los programas periódicos de revisión y actualización del contenido de los manuales a fin de mantenerlos apegados a la realidad.
- Cuando una unidad orgánica necesite hacer modificaciones, adiciones o supresiones deberá presentar los proyectos correspondientes a la unidad responsable para que éste se encargue de verificar que las propuestas no difieran de las políticas generales del organismo y con el fin de prever posibles efectos en otras unidades orgánicas, así como para mantener la uniformidad de contenido y presentación.
- La unidad administrativa responsable someterá las actualizaciones de los manuales a los mismos trámites de autorización y distribución requeridos para la elaboración del original.

**Recomendaciones para la actualización.** Independientemente de si es planeada o no, los analistas tendrán la responsabilidad de que haya buena comunicación de los temas y de que se mantenga un registro apropiado de todos los cambios. Se recomienda a los analistas, respecto a las actualizaciones:

- Llevar registro de todos los cambios, aceptados o no, que se hayan propuesto, y las razones para ello.
- Tener copias de todas las páginas del manual que se han publicado, junto con notas que indiquen las fechas en que estuvieron en vigor.

**Acciones para mantener actualizaciones los manuales.** La motivación de los usuarios para que se actualicen sus manuales es un problema que afrontan todos los analistas de sistemas administrativos.

Podemos recomendar dos acciones para motivar a los usuarios, que exigen la autorización y el apoyo de la dirección superior. La primera consiste en incluir una revisión de los manuales en los procedimientos de auditoría interna (los auditores verifican los ejemplares de los usuarios a fin de determinar si se han incluido adecuadamente las actualizaciones y registran sus hallazgos en sus informes de auditoría). La segunda consiste en incluir una verificación de los manuales como parte del proceso de evaluación del rendimiento de los usuarios para asegurar que éstos soliciten su actualización.

## CAPITULO III

### **PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA OPTIMIZAR LA GESTION DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL, MERCADO DE PRODUCTORES AGRICOLAS "SAN PEDRO DE RIOBAMBA".**

#### **ÁREAS DE LA EMPRESA PARA APLICAR**

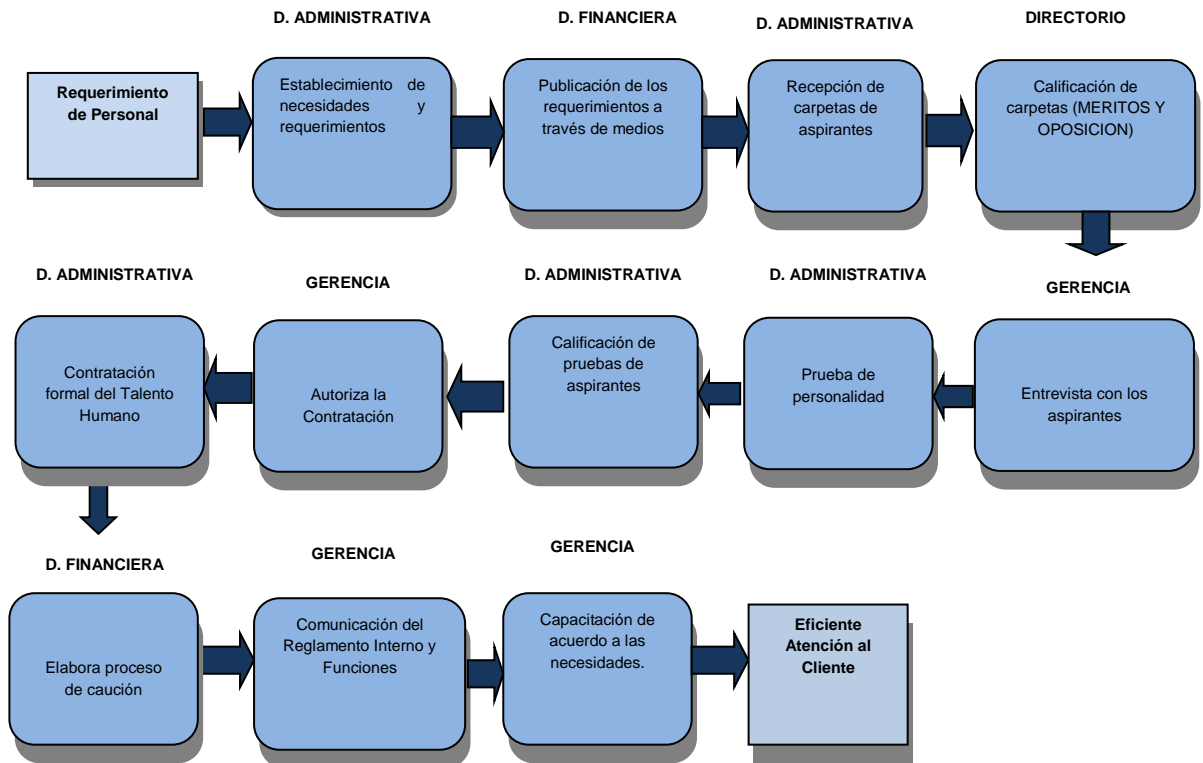
Como bien ya mencionamos anteriormente la empresa se dedica a la prestación de servicio de arrendamientos por lo cual se realizan adquisiciones, contratación para obras de infraestructura y demás requerimientos, por lo cual nos manifestado los procesos de mayor complejidad, de ingresos y egresos para la misma así podemos destacar los siguientes:

#### **3.1. RECURSO HUMANO**

En estos procesos se debe tomar en cuenta el Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas.

### 3.1.1. Personal administrativo

Figura N°02



Elaborado por:  
Carmen Carchi  
Cristina Martínez

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO.

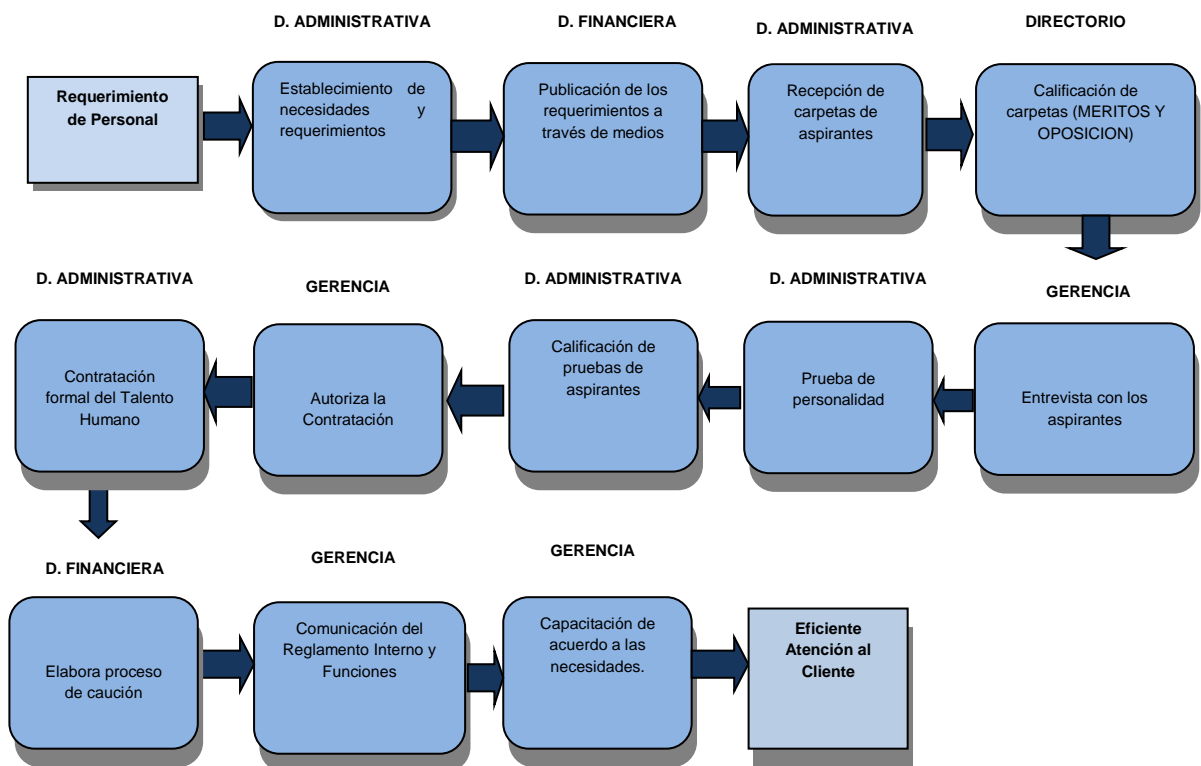
1. Como toda base de proceso las necesidades toman forma en la dirección administrativa con el establecimiento de perfil del puesto estas condiciones son más rígidas ya que estos empleados son responsables de factores económicos y de orden de la empresa.
2. **Dirección Financiera.-** Se encargará de la publicación de los requerimientos de la empresa en cuanto respecta a recurso humano, este deberá ser mediante medios de comunicación más sobresalientes de la localidad se deberá tomar en cuenta cuales medios están dentro de la lista de proveedores.
3. **Dirección Administrativa.-** Recibir las carpetas de aspirantes revisión de documentos, verificación del cumplimiento de requisitos e informar a quienes califican para pruebas de meritos y oposición.
4. **El Directorio.-** Califica las carpetas luego de realizar meritos y oposición.
5. **El Gerente.-** Entrevista con el aspirante electo de acuerdo a los requerimientos establecidos.
6. **Dirección Administrativa.-** Realiza pruebas de personalidad al aspirante con mayor opción para el puesto.
7. **Dirección Administrativa.-** Investiga antecedentes del aspirante se debe considerar:
  - Verificación de datos y referencias
  - Investigación de antecedentes penales.
8. **Gerente.-** Autoriza la contratación.

- 9. Dirección Administrativa.-** Elabora la contratación formal del talento humano es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa.
- 10. Dirección Financiera.-** Elabora el respectivo proceso de caución o aseguramiento si es que este empleado este bajo el mando del departamento financiero.
- 11. El Gerente.-** Comunicación del reglamento interno y funciones, es informar a los respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización.
- 12.El Gerente.-** Capacitación de acuerdo a las necesidades, en el cual el nuevo trabajador debe conocer todo con la empresa.
- Inducción en el departamento de personal.
  - Inducción en el puesto.
  - Ayudas técnicas



### 3.1.2. Personal operativo

Figura N°03



Elaborado por:

Carmen Carchi  
Cristina Martínez

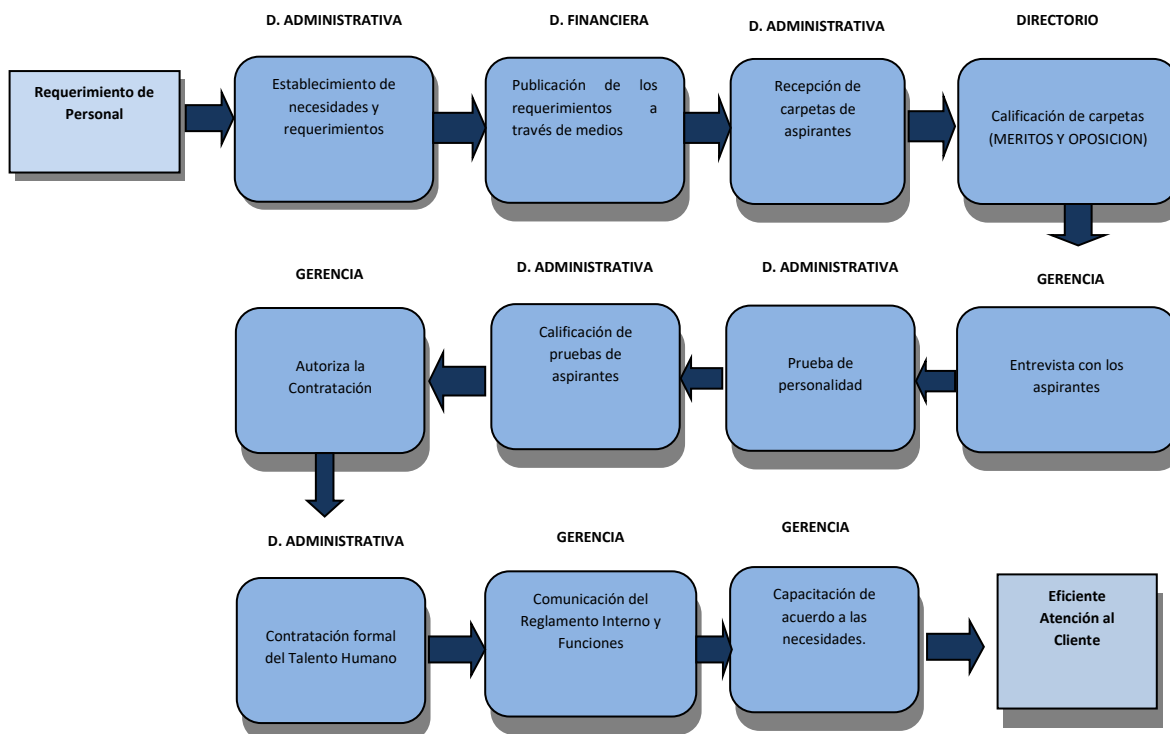
## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL OPERATIVO.

1. Como toda base de proceso las necesidades toman forma en la dirección administrativa con el establecimiento de perfil del puesto estas condiciones son más rígidas ya que estos empleados son responsables de factores económicos y de orden de la empresa.
2. **Dirección Financiera.-** Se encargará de la publicación de los requerimientos de la empresa en cuanto respecta a recurso humano, este deberá ser mediante medios de comunicación más sobresalientes de la localidad se deberá tomar en cuenta cuales medios están dentro de la lista de proveedores.
3. **Dirección Administrativa.-** Recibir las carpetas de aspirantes revisión de documentos, verificación del cumplimiento de requisitos e informar a quienes califican para pruebas de meritos y oposición.
4. **El Directorio.-** Califica las carpetas luego de realizar meritos y oposición
5. **El Gerente.-** Entrevista con el aspirante electo de acuerdo a los requerimientos establecidos.
6. **Dirección Administrativa.-** Realiza pruebas de personalidad al aspirante con mayor opción para el puesto.
7. **Dirección Administrativa.-** Investiga antecedentes del aspirante se debe considerar:  
  
Verificación de datos y referencias  
Investigación de antecedentes penales.

8. **Gerente.-** Autoriza la contratación
9. **Dirección Administrativa.-** Contratación formal del talento humano es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa.
10. **Dirección Financiera.-** Elabora el respectivo proceso de caución o aseguramiento si es que la persona que se contrato va a desempeñar como recaudador o inspector de recaudación.
11. **El Gerente.-** Comunicación del reglamento interno y funciones, es informar a los respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización.
12. **El Gerente.-** Capacitación de acuerdo a las necesidades, en el cual el nuevo trabajador debe conocer todo con la empresa
  - Inducción en el departamento de personal.
  - Inducción en el puesto.
  - Ayudas técnicas

### 3.1.3. Personal de servicio

Figura N° 04



Elaborado por:

Carmen Carchi  
Cristina Martínez

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL SERVICIO.

1. Como toda base de proceso las necesidades toman forma en la dirección administrativa con el establecimiento de perfil del puesto.
2. **Dirección Financiera.-** Se encargará de la publicación de los requerimientos de la empresa en cuanto respecta a recurso humano, este deberá ser mediante medios de comunicación más sobresalientes de la localidad se deberá tomar en cuenta cuales medios están dentro de la lista de proveedores.
3. **Dirección Administrativa.-** Recibir las carpetas de aspirantes revisión de documentos, verificación del cumplimiento de requisitos e informar a quienes califican para pruebas de meritos y oposición.
4. **El Directorio.-** Califica las carpetas luego de realizar meritos y oposición.
5. **El Gerente.-** Entrevista con el aspirante electo de acuerdo a los requerimientos establecidos.
6. **Dirección Administrativa.-** Realiza pruebas de personalidad al aspirante con mayor opción para el puesto.
7. **Dirección Administrativa.-** Investiga antecedentes del aspirante se debe considerar:
  - Verificación de datos y referencias
  - Investigación de antecedentes penales.
8. **Gerente.-** Autoriza la contratación
9. **Dirección Administrativa.-** Contratación formal del talento humano Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa.

**10. El Gerente.-** Comunicación del reglamento interno y funciones, es informar a los respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización.

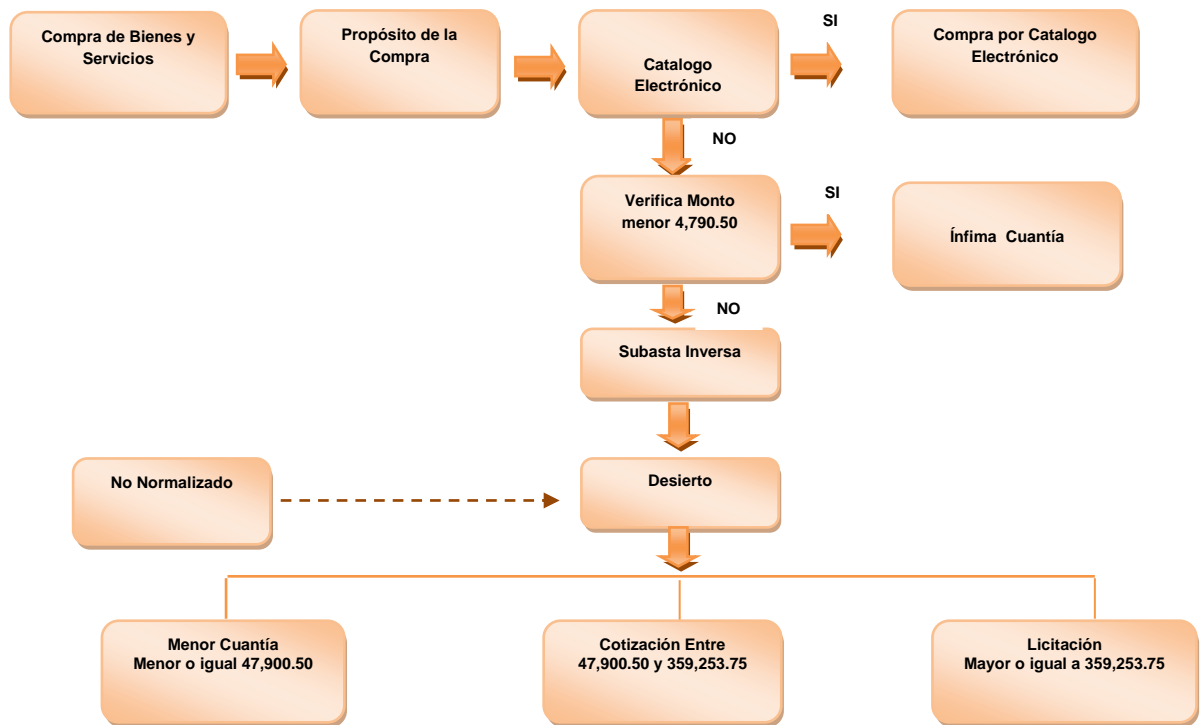
**11.El Gerente.-** Capacitación de acuerdo a las necesidades, en el cual el nuevo trabajador debe conocer todo con la empresa

- Inducción en el departamento de personal.
- Inducción en el puesto.
- Ayudas técnicas

### 3.2. ADQUISICIONES Y COMPRA DE MATERIALES

#### 3.2.1 Especificaciones técnicas para adquisiciones

Figura N°05



Elaborado por:

Carmen Carchi  
Cristina Martínez

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE ESPECIFICACIONES TÉCNICAS PARA ADQUISICIONES Y COMPRAS DE MATERIALES

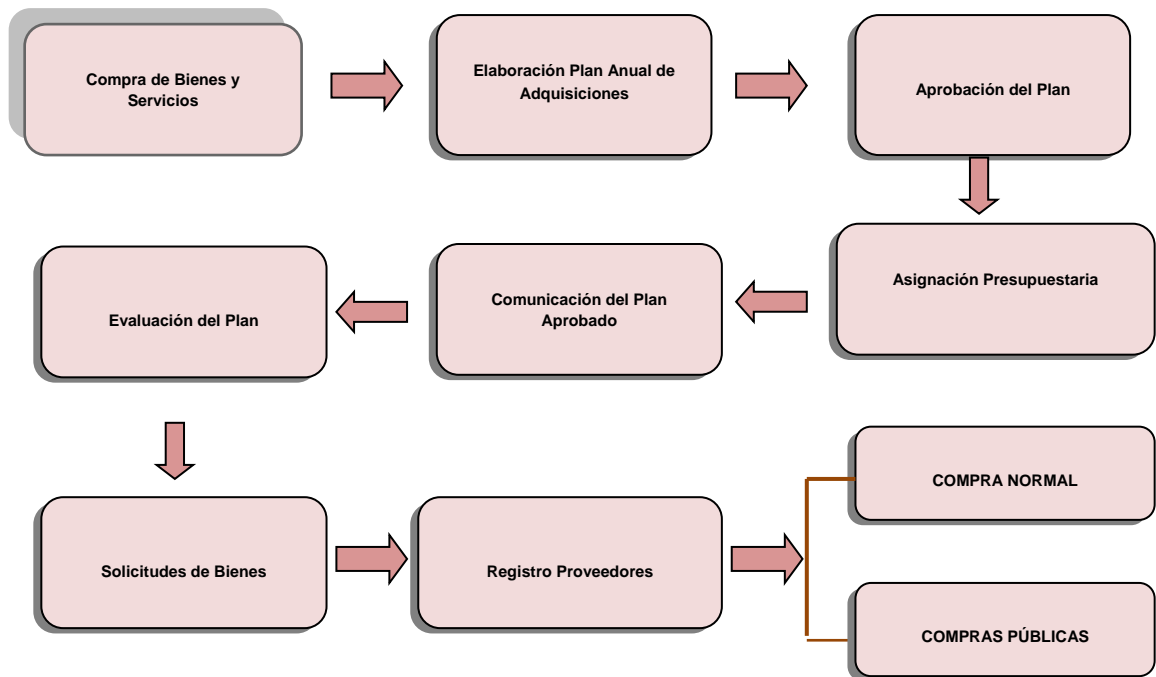
1. El personal que requiere de algún bien o servicio para el normal desempeño de sus funciones elabora el pedido en el formato pre-impreso de la orden de compra de bienes de materiales y suministros.
2. Analizar el propósito de la compra ya que en este paso se determinara si la compra se debe realizar
3. Revisar en el catalogo electrónico de los proveedores que están registrados y que consten en la lista de proveedores de la empresa, si existen los bienes requeridos, cumplen los requerimientos.
  - Si los bienes están registrados en el catalogo electrónico se realiza la compra de esta manera.
  - Caso contrario se sigue con el proceso.
4. Se realiza la verificación del monto cuando el presupuesto referencial del contrato sea inferior o igual al valor que resultare de multiplicar el coeficiente 0,0000002 por el monto del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.
  - Si la verificación es positiva la compra se realiza por ínfima cuantía es decir que se debe realizar la compra directa con el proveedor con o sin el registro único de proveedores (RUP).
  - En caso contrario el proceso debe seguir.
5. Revisa el valor del monto de excederse de lo establecido la compra se realizara por subasta inversa la contratación preferente y puja o negociación.



6. Si la subasta inversa se declara desierta y no se realiza otra se utiliza los procedimientos para bienes y servicios no normalizados.
7. Verifica el valor del monto cuando el presupuesto referencial del contrato sea inferior o igual al valor que resultare de multiplicar el coeficiente 0,000002 por el monto del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico. Se deberá realizar la invitación a un proveedor y se formulara contratación preferente (menor cuantía).
8. Verifica el valor del monto cuando el presupuesto referencial del contrato sea entre el valor que resultare de multiplicar el coeficiente 0,000002 y 0,000015 por el monto del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico. Se debe realizar por sorteo a 5 proveedores una auto invitación y contratación preferente (cotización).
9. Licitación cuando el presupuesto referencial del contrato sea mayor o igual al valor que resultare de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.

### 3.2.2. Formas de adquisición

Figura N°06



Elaborado por:  
Carmen Carchi  
Cristina Martínez

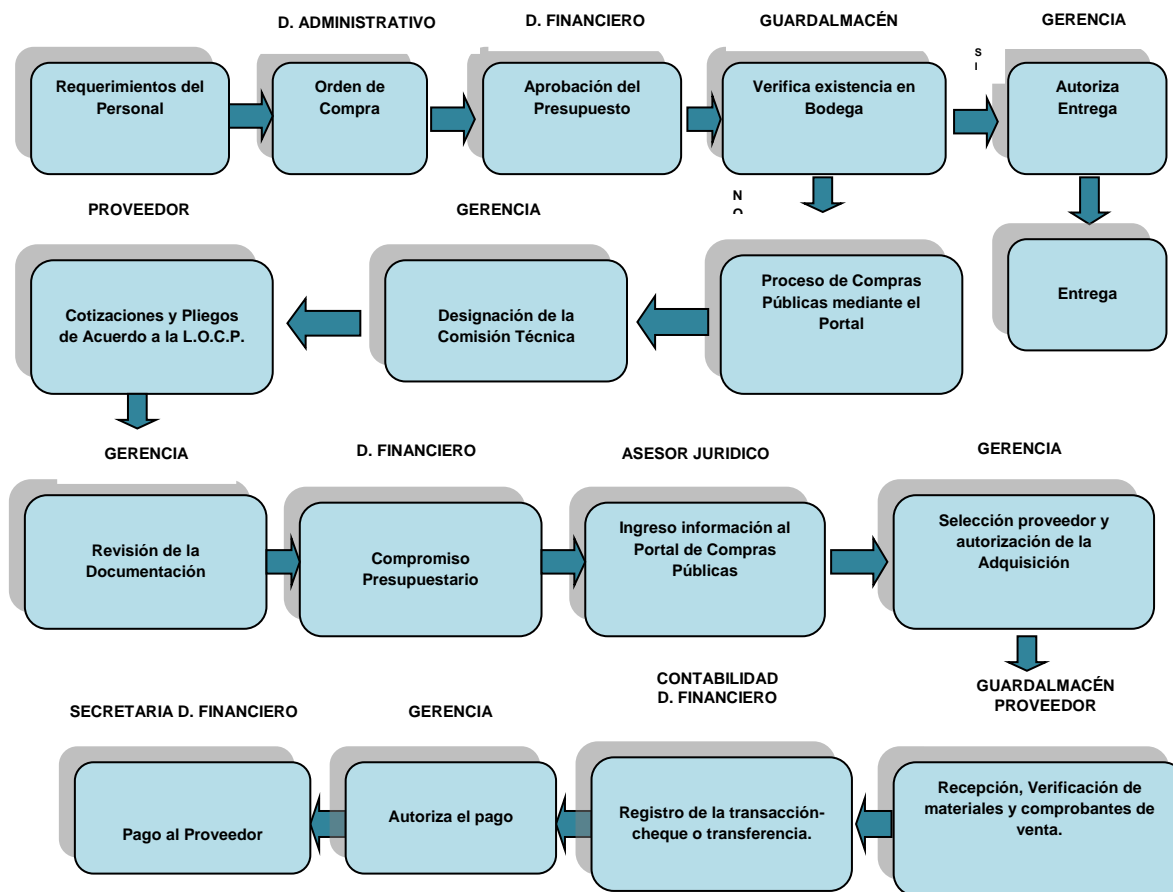
## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE FORMAS DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y/O SERVICIOS.

1. Requerimientos el jefe de cada unidad administrativa, presentara en el departamento administrativo hasta el 30 de septiembre de cada año el detalle de sus requerimientos de suministros de oficina, materiales de aseo y bienes en general necesarios e indispensable para el cumplimiento de sus planes programadas en el próximo año.
2. Elabora el plan anual de adquisiciones este proceso debe ser realizado por el departamento administrativo y financiero. Se analizaran las prioridades y las existencias en bodega, se incluirán datos relacionados con las características, cantidades y precios.
3. Aprobación del plan este deberá ser puesto en consideración del directorio el último día del mes de octubre para su aprobación.
4. El departamento financiero determinara las asignaciones presupuestarias para la provisión, considerando un margen de seguridad de hasta el 20% sobre el total estimado este margen servirá para atender imprevistos o cubrir posibles variaciones que se produzcan en los precios.
5. Realiza la comunicación del plan aprobado de adquisiciones dentro del presupuesto general de la empresa, la gerencia emitirá una copia al departamento administrativo para la programación de la ejecución.
6. El plan deberá ser evaluado la gerencia solicitará un informe periódico a todas las unidades administrativas de la institución sobre uso de los bienes adquiridos.

7. Solicitud de bienes los jefes de cada unidad administrativa en base al plan aprobado solicitarán el trámite a la compra, mediante el requerimiento que se lo realizara en un ejemplar de formulario, "Orden de Suministros".
8. Registro de proveedores el encargado de llevar la lista de proveedores deberá actualizarlas con relación a ofertas, cotizaciones, etc. ya que servirá para tener visualizaciones claras de lo requerido.
  - ✓ Luego de analizar las formas de adquisición se determinara si los requerimientos del personal se deben realizar por compra normal o por compras públicas.

### 3.2.2.1. Compras públicas

Figura N° 07



Elaborado por:

Carmen Carchi  
Cristina Martínez

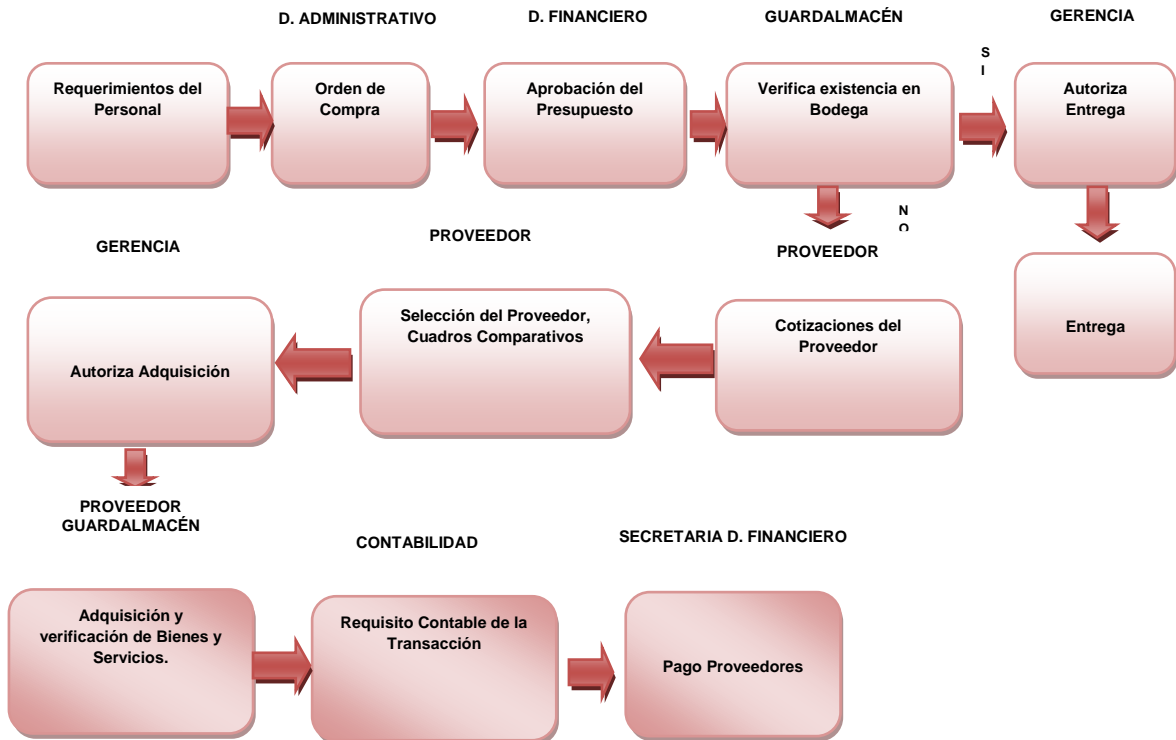
## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE ADQUISICIONES POR COMPRAS PÚBLICAS.

1. El personal que requiere de algún bien o servicio para el normal desempeño de sus funciones elabora el pedido en el formato pre-impreso de la orden de compra de bienes de materiales y suministros.
2. **El Director Financiero:** Autoriza el pedido verificando la disponibilidad económica y emite la certificación del número de partida presupuestaria, esto es enviado al Guardalmacén.
3. **El Guardalmacén:** Verifica la existencia en bodega de los bienes solicitados, elabora la solicitud de entrega o adquisición de pedidos, mismo que envía a la gerencia para su autorización.
4. **El Gerente:** Según sea el caso autoriza o no, la adquisición de los bienes o la entrega directa de bodega.
  - Si existe en bodega esto es enviado al guardalmacén para la entrega al funcionario que realizó el pedido.
  - Al no existir en bodega el Gerente designa la comisión técnica que realizará el informe pertinente y ayudará a elaborar los pliegos al proveedor, según la ley de contratación pública.
5. **El Proveedor:** Es el encargado de realizar la cotización respectiva y coordinar con la comisión técnica para laborar los pliegos, esto junto con el informe de la comisión técnica es enviado a la Gerencia.
6. **Gerencia:** Revisa la documentación y emite un memorando solicitando a la dirección financiera realizar el compromiso presupuestario.

- 7. Dirección Financiera:** Elabora el compromiso presupuestario asignando el valor referencial de la cotización a la partida correspondiente.
- 8. El Gerente:** Autoriza el compromiso presupuestario y envía al asesor legal.
- 9. El Asesor Legal:** Realiza un informe dirigido al Gerente, con el criterio jurídico sobre la modalidad de contratación según la ley orgánica de contratación pública e ingresa la información al portal de compras públicas.
- 10. EL Gerente:** Autoriza a través del portal de compras públicas la adquisición de los bienes o la contratación de servicios al proveedor con mejor oferta.
- 11. El Guardalmacén:** Recibe y verifica los bienes, suministros u obras ejecutadas según las especificaciones del pedido, receta y verifica los comprobantes de venta, elabora los ingresos de bodega o actas de entrega recepción según sea el caso, y entrega los materiales a los funcionarios que realizaron el pedido, entrega el trámite a contabilidad.
- 12. La Contadora:** Realiza el registro pertinente (comprobante de diario, comprobante de pago, retenciones, cheque o transferencia), verificando que los documentos cumplan con la normativa tributaria vigente, el **director financiero** autoriza y legaliza los trámites, envía a la gerencia.
- 13. El Gerente:** Autoriza el pago y firma los documentos para legalizarlos, envía a la dirección financiera.
- 14. Secretaria de la Dirección Financiera:** Realiza el pago al proveedor y archiva la documentación.

### 3.2.2.2. Compra normal

Figura N° 08



Elaborado por:

Carmen Carchi  
Cristina Martínez



## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE COMPRA NORMAL

1. El personal que requiere de algún bien o servicio para el normal desempeño de sus funciones elabora el pedido en el formato pre-impreso de la orden de compra de bienes de materiales y suministros.
2. **El Director Financiero.-** Autoriza el pedido verificando la disponibilidad económica y emite la certificación del número de partida presupuestaria, esto es enviado al Guardalmacén.
3. **El Guardalmacén.-** Verifica la existencia en bodega de los bienes solicitados, elabora la solicitud de entrega o adquisición de pedidos, mismo que envía a la gerencia para su autorización.
4. **El Gerente.-** Según sea el caso autoriza o no, la adquisición de los bienes o la entrega directa de bodega.
  - Si existe en bodega esto es enviado al guardalmacén para la entrega al funcionario que realizó el pedido.
  - Al no existir en bodega el Gerente designa al Proveedor el proceso.
5. **El Proveedor.-** Es el encargado de realizar la cotización respectiva.
6. **El Proveedor.-** Realiza cuadros comparativos con el respectivo criterio y es enviado a la Gerencia.
7. **El Gerente.-** Autoriza la adquisición al proveedor con mejor oferta.
8. **.El Guardalmacén – Proveedor.-** Reciben y verifican los bienes, suministros u obras ejecutadas según las especificaciones del pedido, recepta y verifica

los comprobantes de venta, elabora los ingresos de bodega o actas de entrega recepción según sea el caso, y entrega los materiales a los funcionarios que realizaron el pedido, entrega el trámite a contabilidad.

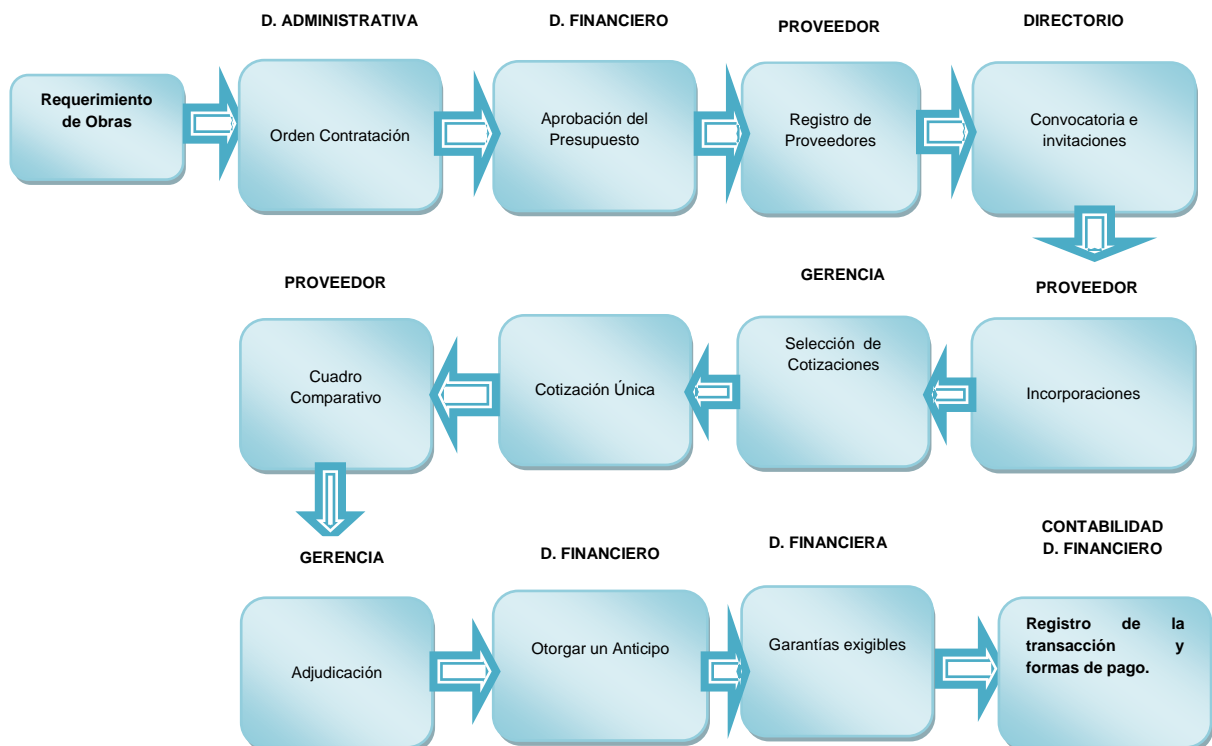
**9. La Contadora.-** Realiza el registro pertinente (comprobante de diario, comprobante de pago, retenciones, cheque o transferencia), verificando que los documentos cumplan con la normativa tributaria vigente, el **director financiero** autoriza y legaliza los trámites, envía a la gerencia.

**10.El Gerente.-** Autoriza el pago y firma los documentos para legalizarlos, envía a la dirección financiera.

**11.Secretaria de la Dirección Financiera.-** Realiza el pago al proveedor y archiva la documentación.

### 3.2.3. Contrataciones para obras de infraestructura

Figura N° 09



Elaborado por:

Carmen Carchi  
Cristina Martínez

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CONTRATACIONES PARA OBRAS DE INFRAESTRUCTURA.

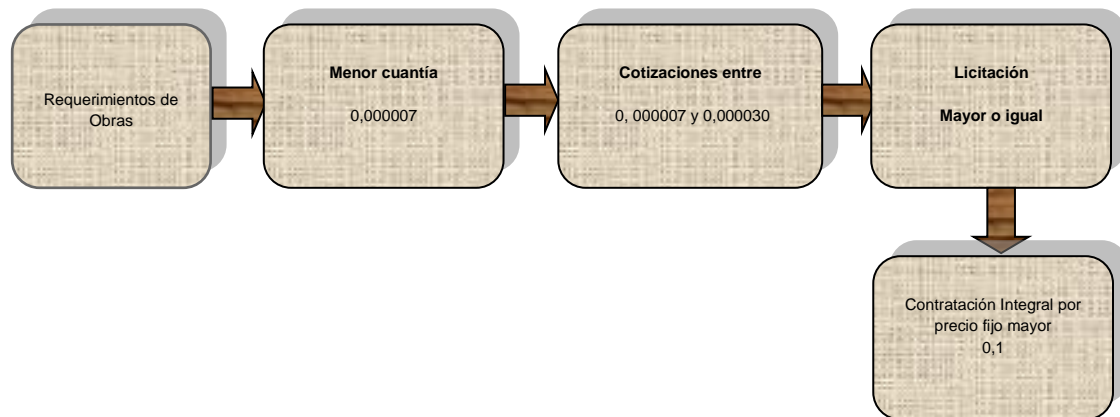
1. Requerimiento de obras de infraestructura para el normal funcionamiento de las instalaciones.
2. **El Director Administrativo.-** Realiza la orden de contratación con las especificaciones de la obra.
3. **El Director Financiero.-** Autoriza el pedido verificando la disponibilidad económica y emite la certificación del número de partida presupuestaria.
4. **El Proveedor.-** Registra a posible proveedores para facilitar la selección de cotizaciones, caso contrario se debe solicitar nuevos proveedores por la prestación de servicios para la realización de obras.
5. **Directorio.-** Deberá convocar e invitar con acuerdo del Gerente convocara por la prensa o invitara a través de las cámaras o mediante cartas circulares a los proveedores para que se registren y reanuden sus inscripciones.
6. **Proveedor.-** Realizar incorporaciones en caso de que ninguno de los proveedores inscritos a estos registros de la empresa se encontrare en la capacidad de los requerimientos institucionales, la gerencia deberá solicitar cotizaciones a otros proveedores, mismos que serán incorporados a los registros.
7. **El Gerente.-** Revisara las cotizaciones y seleccionara las mismas que serán para bienes, suministros, materiales y de prestación de servicios, adecuación y mantenimiento.
8. En el caso de existir cotizaciones únicas. Si el proveedor es representante exclusivo en determinados bienes o servicios o hubiera un solo oferente que

haya acudido al requerimiento de la empresa este hecho debe justificarse documentalmente para usar una sola cotización.

9. **El proveedor.-** Elabora el cuadro comparativo con las cotizaciones y su respectivo criterio y enviar a la gerencia para ser revisado.
10. **El Gerente.-** Con el informe de la gerencia o en caso necesario del directorio selecciona la mejor cotización y ordena la compra o adjudicación.
11. **El Director Financiero.-** Si se trata de construcción de obras la empresa podrá otorgar un anticipo al contratista de acuerdo a la complejidad de la obra, el mismo que podrá llegar hasta el 50% del valor total.
12. **El Director financiero.-** Las garantías exigibles en todos los procesos se exigirán por:
  - a. Garantías bancarias o pólizas de seguro de fiel cumplimiento del contrato por el 5% del monto contratado.
  - b. De buen uso del anticipo por el equivalente al 100% del anticipo a ser entregado por la entidad.
13. **La Contadora.-** Realiza el registro pertinente (comprobante de diario, comprobante de pago, retenciones, cheque o transferencia), verificando que los documentos cumplan con la normativa tributaria vigente, el **director financiero** autoriza y legaliza los trámites, envía a la gerencia.

### 3.2.4. Especificaciones técnicas para obra de infraestructura.

Figura N° 10



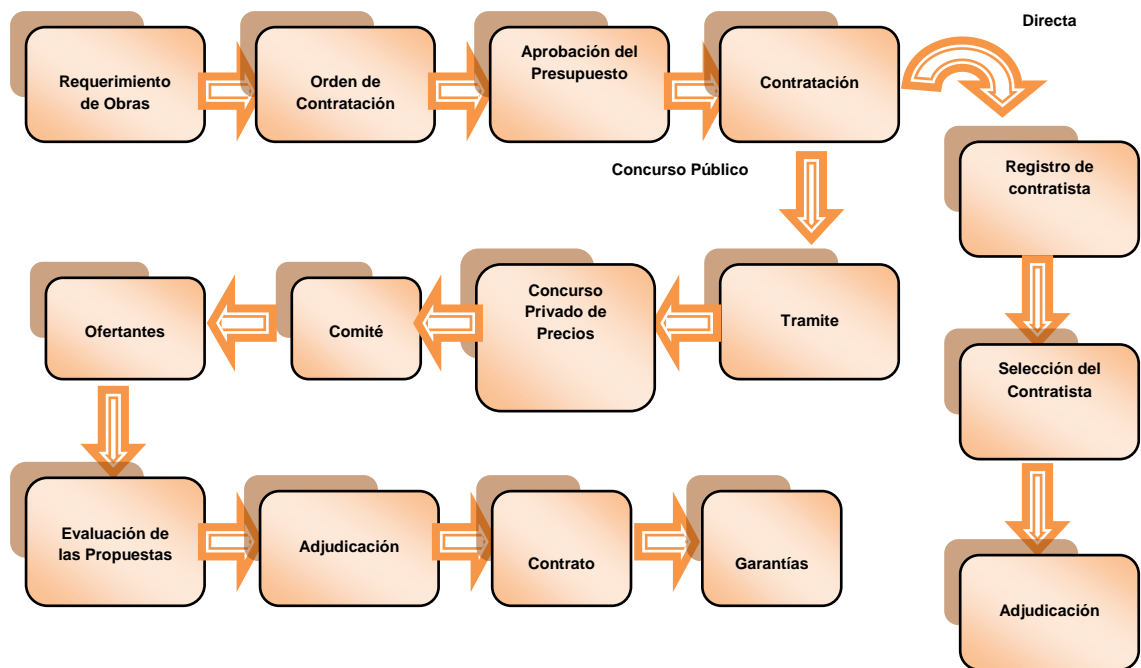
Elaborado por:  
Carmen Carchi  
Cristina Martínez

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE ESPECIFICACIONES TÉCNICAS PARA OBRA DE INFRAESTRUCTURA.

1. Requerimiento de obras de infraestructura para el normal funcionamiento de las instalaciones: Seleccione el procedimiento de acuerdo al monto.
2. Se procede la contratación por menor cuantía cuando el presupuesto referencial del contrato sea inferior o igual al valor que resultare de multiplicar el coeficiente 0,000007 por el monto del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico. En estos procesos, únicamente los proveedores que cumplan las condiciones establecidas en el portal, manifestarán su interés mediante la presentación de sus ofertas técnicas y de la carta de aceptación expresa del presupuesto económico determinado por la entidad contratante.
3. Se procede por cotizaciones cuando el presupuesto referencial del contrato sea entre el valor que resultare de multiplicar el coeficiente 0,000007 y 0,000030 por el monto del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico en este proceso se realiza la invitación a 5 proveedores por sorteo, auto invitación y contratación preferente.
4. Licitación cuando el presupuesto referencial del contrato sea mayor o igual al valor que resultare de multiplicar el coeficiente 0,000030 por el monto del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico
5. Este proceso también se puede realizar contratación integral por precio fijo cuando el presupuesto referencial del contrato resultare de multiplicar el coeficiente 0,1 por el monto del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico y se requiere de un procedimiento especial.

### 3.2.5. Contratación de Obras

Figura N° 11



Elaborado por:

Carmen Carchi  
Cristina Martínez



## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE OBRAS.

1. Requerimiento de obras de infraestructura para el normal funcionamiento de las instalaciones.
2. **El Director Administrativo.-** Realiza la orden de contratación con las especificaciones de la obra.
3. **El Director Financiero.-** Autoriza el pedido verificando la disponibilidad económica y emite la certificación del número de partida presupuestaria.
4. **Contratación.-** El mecanismo de contratación se utilizara en todos los proyectos que requieran la utilización de obras ya que estos pueden ser:
  - **Contratación Directa.-** Cuando el presupuesto referencial del contrato sea inferior o igual al valor que resultare de multiplicar el coeficiente 0,000002 por el monto del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.
  - **Concurso Público.-** Cuando el presupuesto referencial del contrato sea mayor o igual al valor que resultare de multiplicar el coeficiente 0,000002 por el monto del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico, y para montos mayores debemos multiplicar el coeficiente 0,000015.

### De Contratación Directa

5. **Registro de Contratistas.-** Para facilitar la selección de contratistas de obra mediante contratación directa la empresa formara y actualizara anualmente los registros de contratistas.

6. **Selección del Contratista.**- Cuando el precio referencial de un contrato no supere los USD 25.000,00 del registro de contratistas de la empresa seleccionara aquel que cumpla los requisitos de experiencia general y específica necesario para realizar un determinado contrato o invitar a la aceptación de precio.
7. **Adjudicación.**- Una vez aceptado los términos a que se refiere el artículo anterior por el profesional seleccionado, el directorio procederá a realizar la adjudicación directa del contrato. Bajo esta modalidad ningún contratista podrá mantener vigente más de tres contratos de forma simultánea.

### **Concurso público**

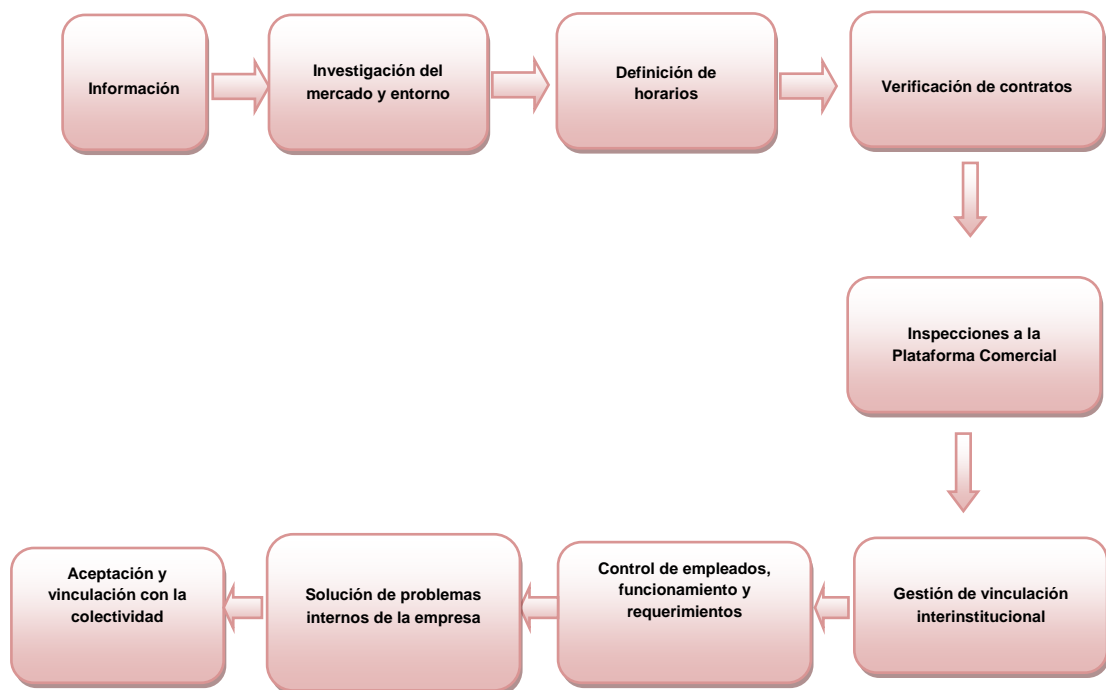
8. La tramitación del concurso privado comprenderá la selección, adjudicación, contratación para la ejecución de obras.
9. Para el concurso privado de precios se debe conformar un comité que estará integrado por los siguientes miembros: el presidente del directorio, el gerente de la EP- EMMPA, el abogado de la empresa, director administrativo.
10. Este comité se debe encargar de todo lo relacionado con el concurso, también serán los encargados de tomar resoluciones o medidas necesarias para la tramitación.
11. Las instrucciones a los oferentes y la propuesta deberán regirse a la ley de contratación pública, su reglamento, a los modelos que implante la empresa y al presente reglamento.
12. Evolución de la propuesta, el comité de creerlo conveniente, podrá designar una comisión técnica para el análisis y evaluación de la propuestas, la misma que se entregara su informe en el termino señalado por el comité.

13. El comité adjudicará el contrato a la propuesta evaluada como la más baja y conveniente a los intereses institucionales tomando en cuenta el cumplimiento de la idoneidad legal, técnica y económica del oferente.
14. La empresa elaborará el contrato a utilizarse de acuerdo a los requerimientos que se presenten para construcción de obras este contrato contendrá varias cláusulas.
15. Garantía previa la suscripción de un contrato y la recepción de anticipos, el contratista deberá rendir las garantías de conformidad a lo establecido en la ley de contratación pública.

### 3.3. MANUALES DEPARTAMENTALES

#### 3.3.1. Departamento administrativo

Figura N° 12



Elaborado por:

Carmen Carchi  
Cristina Martínez

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.

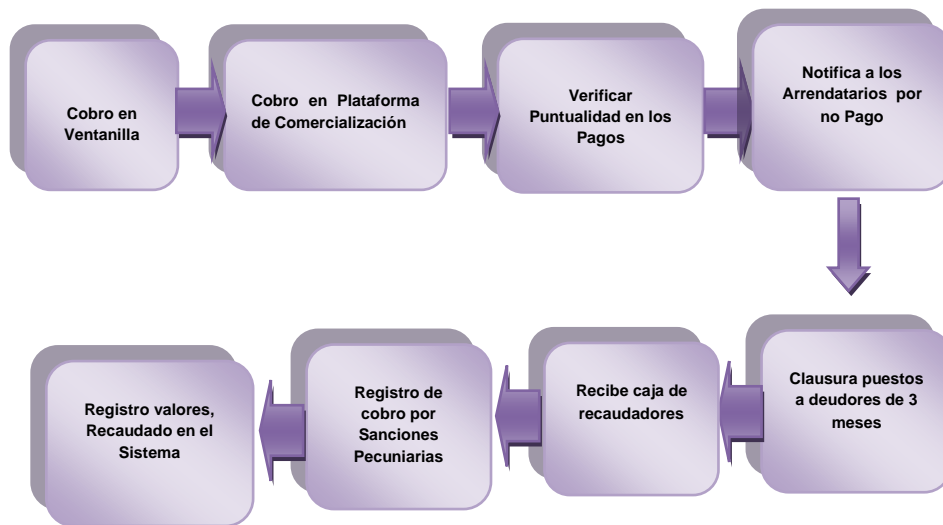
1. Esta dependencia es la encargada de recibir y entregar información para el buen funcionamiento institucional.
2. Se encarga de investigar todo lo relacionado a mercadeo para dar lugar a actualizaciones y que la empresa este a nivel de instituciones similares, debe estar pendiente a su entorno ya que de esta manera puede desempeñar sus funciones con normalidad.
3. La dirección administrativa es la encargada de establecer los horarios del personal operativo (inspectores de plataforma, servicio y guardias) y el cumplimiento de los mismos.
4. Llevar la verificación de contratos de los empleados, arrendatarios de la plataforma comercial de la empresa.
5. Debe realizar inspecciones en la plataforma comercial verificando los puestos de arrendamiento conjuntamente con el encargado de catastro y verificando el normal funcionamiento de las instalaciones y de los clientes de la empresa.
6. La empresa es de carácter público lo cual este departamento es el encargado de organizar eventos que fortalecen vínculos con otras instituciones y con la colectividad.
7. Bajo la supervisión de este departamento está el control de asistencia de todos los empleados de la empresa, control del normal funcionamiento o estar pendiente de los requerimientos de los empleados para su desempeño con eficiencia y eficacia.
8. Cuando se presenten problemas dentro de la empresa la persona encargada de la dirección administrativa debe ser la portadora de soluciones.

### 3.3.2. Departamento Financiero

Este departamento es el encargado de controlar todo cuanto se refiere a Recaudación, Recaudadores, Contabilidad, Catastro, Bodega, a verificar su funcionamiento.

#### 3.3.2.1ª Recaudación

Figura N° 13



Elaborado por:

Carmen Carchi  
Cristina Martínez

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE RECAUDACIÓN

Dentro de recaudación se debe tomar en cuenta el departamento de recaudación y recaudadores.

### RECAUDACIÓN

El jefe y auxiliar de recaudación deben dar cumplimiento a los distintos procesos de cobro.

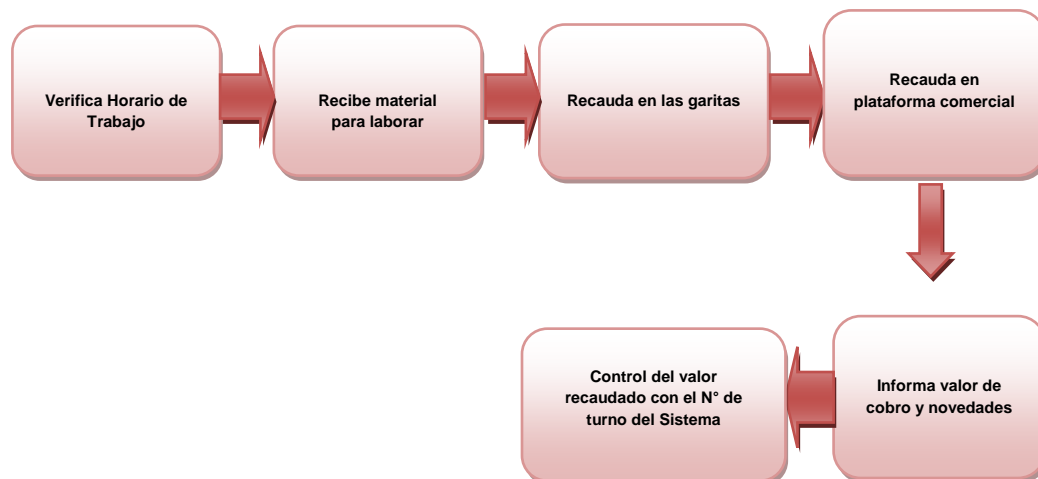
1. Realizar el cobro en ventanilla ya sea de arrendamientos de canon, carnetizaciones a comerciantes, estibadores y a los miembros de las cooperativas de taxis que tienen acuerdos con la institución.
2. Elaborar cronogramas de cobros en la plataforma de comercialización para que el personal con dependencia del departamento financiero sean los encargados de esta recaudación.
3. Verificar la calidad de pago de los arrendatarios en el sistema de recaudación elaborando listados de las personas morosas.
4. Notificar a los arrendatarios por el no pago con las listas elaboradas este trámite lo realizaran los inspectores de recaudación entregándoles notificación de pago.
5. Pedir autorización al director financiero para proceder a la clausura de los arriendos deudores de más de tres meses o procedan a la realización de convenio de pago.
6. Recibir las cajas de los recaudares y procede a registrar en el sistema los valores.

7. Elaborar el registro de cobro de las sanciones pecuniarias que se realizan en cada turno de los inspectores de recaudación.
8. Registrar valores de los recaudadores en el sistema verificando el cumplimiento de cantidad de valores de lo entregado con lo que registra el sistema utilizado en las garitas.



### 3.3.2.1<sup>b</sup> RECAUDADORES

Figura N° 14



Elaborado por:

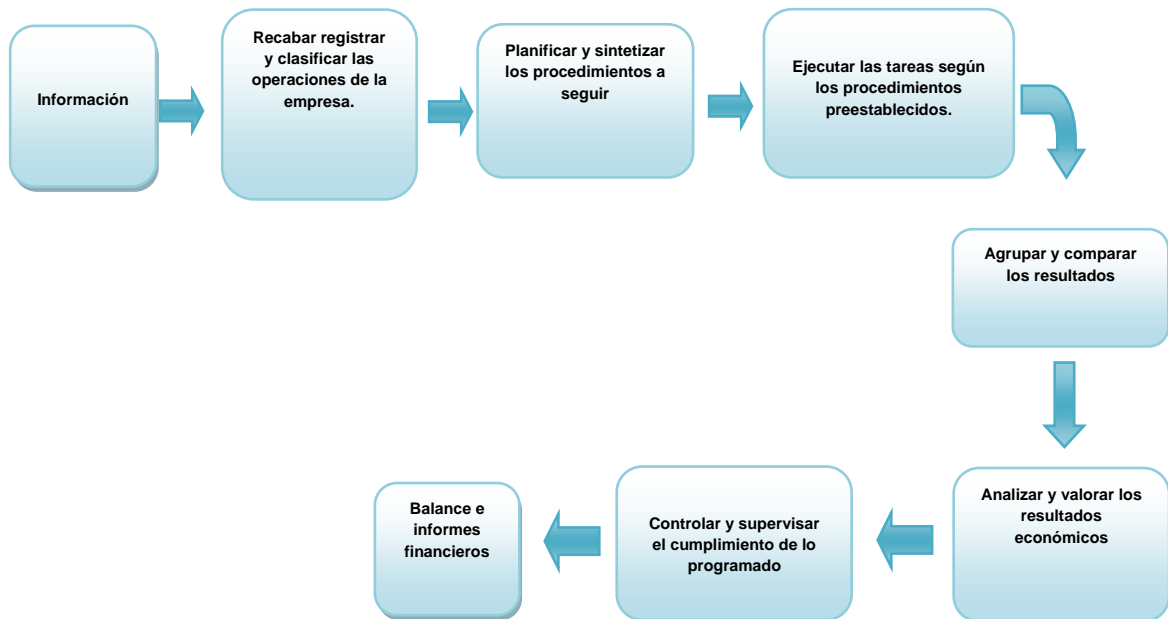
Carmen Carchi  
Cristina Martínez

## RECAUDADORES

1. Verificar horario de trabajo elaborado por el jefe de recaudación y aprobación del director financiero.
2. Recibe material para el desempeño de labores las tarjetas magnéticas para quienes tienen garita de entrada, papel químico para quienes garita de salida y quienes procedan a recaudar en plataforma facturas de cobro.
3. Recaudación en las garitas de salida recibe tarjeta y procede a verificar el valor y lo cobra.
4. El encargado de recaudar en plataforma debe solicitar información de las naves con más índice de morosidad para proceder a recuperar cartera en esas naves.
5. Elaborar el informe de los valores recaudados ya puede ser por recaudo en garitas o en plataforma, reportando las diferentes novedades existentes.
6. Verificar el valor recaudado con el valor que despliega el sistema de recaudación de la empresa de acuerdo al turno laborado por cada uno de los trabajadores.

### 3.3.2.2. Contabilidad

Figura N° 15



Elaborado por:

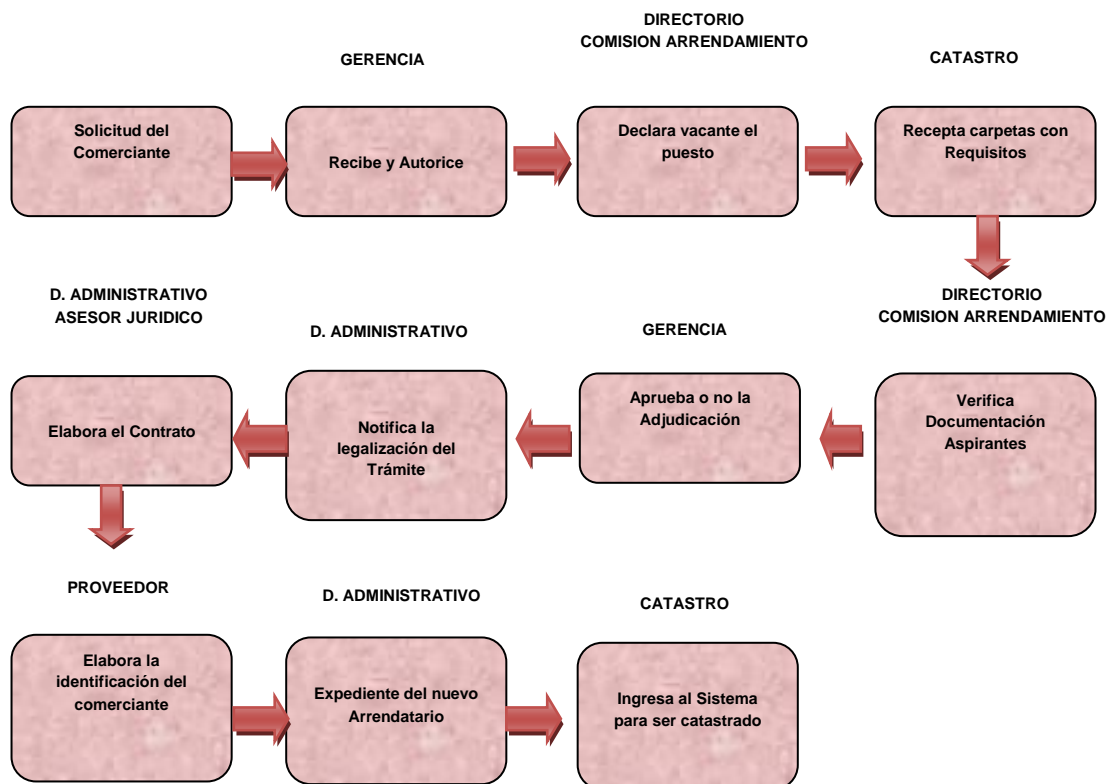
Carmen Carchi  
Cristina Martínez

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CONTABILIDAD

1. Recopilación de información del mes y proceder a su archivación hasta su requerimiento.
2. Recabar, registrar y clasificar las operaciones de la empresa.
3. Planificar y sintetizar los procedimientos de la empresa.
4. Ejecutar las tareas según los procedimientos preestablecidos.
5. Agrupar y comparar los resultados.
6. Analizar y valorar los resultados económicos.
7. Controlar y supervisar el cumplimiento de lo programado.
8. Balance e informes financieros.

### 3.3.2.3. Catastro

Figura N° 16



Elaborado por:

Carmen Carchi  
Cristina Martínez

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CATASTRO O ADJUDICACIÓN DE PUESTOS

- 1. La Comisión de Arrendamiento:** Declara legalmente vacante el puesto o local.
- 2. El Auxiliar de Catastro:** Receta carpetas con la documentación según los requisitos estipulados en el Art. 14 del reglamento interno de funcionamiento de la empresa.
- 3. La Comisión de Arrendamiento:** Verifica la documentación de los aspirantes a arrendatarios, emite un informe al gerente de la mejor opción para la adjudicación.
- 4. El Gerente:** Aprueba o no la adjudicación de un puesto o local según la recomendación de la comisión de arrendamiento.
- 5. El Gerente:** Si aprueba la adjudicación, envía el autorizado al departamento administrativo para dar inicio al trámite.
- 6. El Departamento Administrativo:** Notifica a la persona favorecida para la adjudicación, e informará del proceso a seguir para legalizar el trámite
- 7. El Departamento Administrativo:** Elabora el contrato junto con el asesor jurídico de la empresa, solicita el comprobante de depósito de la garantía, llena la ficha personal para el expediente del comerciante con los requisitos solicitados inicialmente, además entrega una copia de la ficha personal al proveedor.
- 8. El Proveedor:** Elabora la identificación (carnet) y entrega al comerciante.
- 9. El Departamento Administrativo:** Entrega al auxiliar de catastro el expediente del nuevo arrendatario (ficha, deposito de la garantía, documentos personales).
- 10. El Auxiliar de Catastro:** Ingresa los datos del comerciante con la codificación interna, al sistema informático para ser catastrado, y archiva la documentación.

### 3.3.2.4. Bodega

Figura N° 17



Elaborado por:

Carmen Carchi  
Cristina Martínez

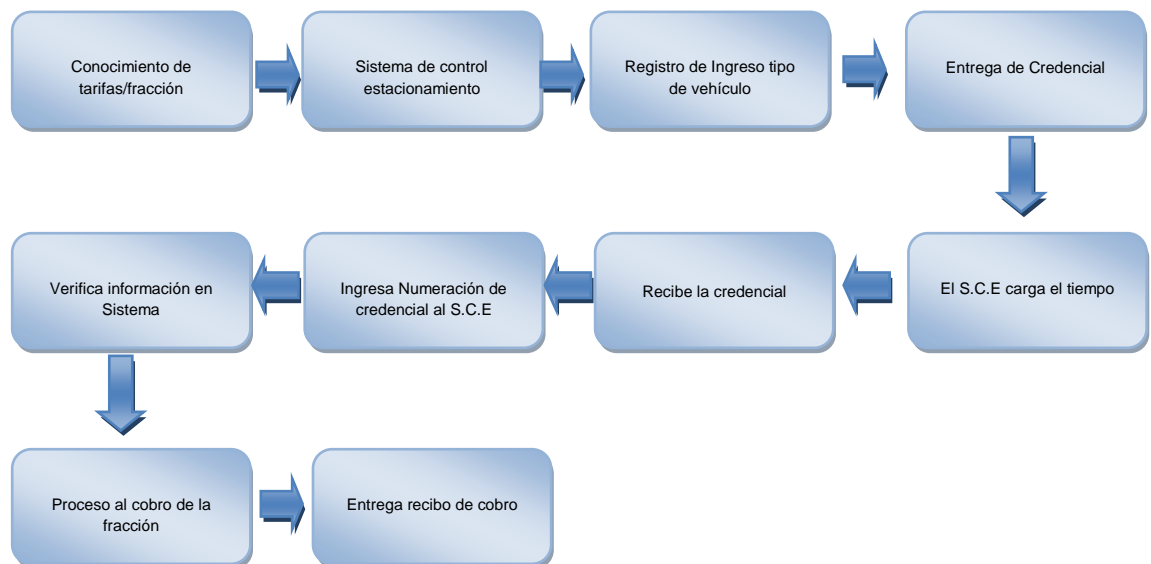
## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE BODEGA

1. Mantener el registro de inventarios actualizado y ordenado de manera entendible.
2. Realizar el registro físico de los materiales es verificación de caducidad o mal estado por ubicación en lugar de almacenamiento.
3. Ubicación ordenada y adecuada de materiales de acuerdo con el grado de cuidado que requiere cada material.
4. Verificación de las adquisiciones que realiza la empresa con lo requerido y la observación directa de entrega y proceder a registrar a inventarios.
5. Verifica los recibos, facturas de las compras revisando cumplimientos de ley correctas y pasar a contabilidad.
6. Elaborar los trámites de entrega bajo pedido del personal de la empresa.
7. Proceder a la entrega de requerimientos o verifica y procede a informar novedades de termino de material.
8. Elaborar el informe de las existencias y requerimientos para la compra cuatrimestral que realiza la empresa.



### 3.3.3. Control de ingreso vehicular

Figura N° 18



Elaborado por:

Carmen Carchi  
Cristina Martínez

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CONTROL VEHICULAR

1. El usuario debe tener el conocimiento de tarifas/fracción hora de uso de parqueo dentro de las instalaciones de la entidad.
2. Sistema de control de estacionamiento.
3. En la garita de entrada se realiza el registro de ingreso a través de la tarjeta magnética con código de barras e ingreso de características del vehículo.
4. Se procede a la entrega de la tarjeta de ingreso.
5. El sistema de control de estacionamiento empieza a cargar el tiempo en la tarjeta y calcula el valor con las características del vehículo.
6. En la garita de salida el recaudador debe recibir la credencial.
7. Se ingresa la numeración de la tarjeta o a su vez se procede a la lectura del código de barras.
8. Se verifica la información en el sistema y revisión visual de características del vehículo esto se realiza por problemas existentes dentro de las instalaciones de la empresa.
9. Procede al cobro por fracción hora de utilización de parqueo dentro de la empresa.
10. Entrega recibo de cobro al usuario para verificar su horario de uso y valor de pago.

## CAPITULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. CONCLUSIONES

- Se ha determinado que la elaboración e implementación del Manual de Procedimientos permitirá definir de una manera clara y sencilla las funciones y tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.
- En conclusión se puede decir que el análisis de los procesos operativos permite conocer y analizar la idoneidad del reparto de responsabilidades y su adaptación permanente.
- En el desarrollo del análisis de puestos, se llegó a determinar que en primer lugar se deben identificar las funciones. Estas funciones constituyen las principales actividades involucradas en el desempeño de un trabajo y están compuestas por conjuntos de tareas relacionadas.
- Concluimos que se debe tener en claro la jerarquía de los puestos para conocer el seguimiento que se le debe dar a un proceso y eliminar duplicidad de funciones y gastos de recursos innecesarios.

## 4.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa implementar el manual de procedimientos desarrollado en el capítulo III para optimizar la gestión de la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”.
- Es aconsejable que el producto final de un análisis de procesos debe quedar plasmado en un manual de procedimientos el cual contiene información detallada de los pasos a seguir y la descripción de los puestos inmersos en este trabajo, lo que reducirá la incertidumbre que en muchas ocasiones se tiene al respecto.
- A través del análisis de puestos de trabajo podemos identificar el carácter clave de los puestos y de las personas que los van a ocupar aclarando las responsabilidades y aumentando la eficacia y eficiencia en la productividad de las personas que trabajan y por tanto en la empresa.
- Se sugiere la actualización del manual lo cual ayudará a optimizar el tiempo, los recursos económicos, humanos y técnicos para un buen desempeño en la empresa.

## RESUMEN

El tema de la Memoria Técnica es, Propuesta de un Manual de Procedimientos para Optimizar la Gestión de la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas "San Pedro de Riobamba", cuyo objetivo es realizar el levantamiento de información, con el fin de evitar duplicidad de tareas y optimizar tiempos y recursos de una manera clara y precisa a fin de asignar responsabilidades en la institución.

La propuesta busca realizar un manual de procedimientos para la EP-EMMPA, la cual carece de esta base de información, que servirá como indicador de eficiencia y eficacia en los recursos utilizados para el desarrollo de actividades diarias. La propuesta incluye la redistribución de funciones y niveles, administrativo-operativos; inclusión, eliminación y fusión de tareas, con el fin de darle a la empresa operatividad y equidad en la responsabilidad de acuerdo con la labor a desarrollar.

Como resultados del manual es que permitirá definir de manera clara y sencilla los procesos y tareas a realizar para determinada actividad, optimizando recursos financieros y humanos.

Como recomendación se tiene que el manual a implementarse debe ser revisado y actualizado anualmente debido a la competencia y al mundo globalizado que nos encontramos, con el fin de orientar el trabajo eficaz, eficiente y responsable, promover la productividad y crear estabilidad.

## SUMMARY

The topic of this Technical memoir is “A Proposal of a Process Handbook for Improving the Management of Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas-San Pedro de Riobamba (EP-EMMPA)”. The objective is to upload information in order to optimize time and resources, so that there isn’t task duplicity. It will also show clear and precise information for assigning responsibilities to the different officers in the institution.

The proposal seeks to make a process handbook for EP-EMMPA since the institution does not have the information basis. It will provide data about efficiency and efficacy of the utilized resources in daily activities. The proposal includes redistribution of functions and administrative-operative levels; inclusion, elimination and fusion of tasks. All these are to give the Enterprise functionality and equality when assigning roles to the personnel.

As a result of having this handbook it will be easier to define processes more clearly and simply; therefore, the tasks to be developed will produce better results optimizing economic and human resources.

It is recommended that the EP-EMMPA implements the use of the present handbook, and that they revise it and update it every year due to the competition and globalized world; so that efficient, effective and responsible work promotes productivity and creates stability.

## BIBLIOGRAFIA

AMARU MAXIMIANO, Antonio Cesar; Fundamentos de Administración: Teoría General y procesos administrativo, Edit. Pearson Educación, México, 2009, 458 p.

FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín; Organización de Empresas, Editorial McGraw-Hill, 3 ed., México, 1998, 501 p.

RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín; Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos, Edit. Thomson Learning, 3 ed., México, 2002, 179 p.

RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín; Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos Edit. Thomson Learning, 3 ed., México, 2002, 296 p.

## INTERNET

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS; Reglamento Interno, Artículos, Nro. 1-36, Noviembre del 2002. ([www.ep-emmpa.gob.ec](http://www.ep-emmpa.gob.ec))

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS; Reglamento de Contratación Pública, Resolución, Nro. 40-05, Noviembre del 2002. ([www.ep-emmpa.gob.ec](http://www.ep-emmpa.gob.ec))

# ANEXOS



## ANEXO 1: PORTADA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Logotipo del organismo	Nombre del organismo	
<b>Manual específico de procedimientos del</b> -----		
Siglas de la unidad que elaboró el manual en su caso el consultor	Mes	Año

## ANEXO 2: INDICE NUMERICO

1. Índice
2. Introducción
  - 2.1 Objetivos del manual
  - 2.2 Alcance
  - 2.3 Como usar el manual
  - 2.4 Revisiones y recomendaciones
3. Organigrama
  - 3.1 Interpretación de la estructura orgánica
4. Graficas
5. Forma e instrumentos

## ANEXO 3: ÍNDICE ALFABÉTICO- NUMÉRICO

1. Índice
2. Introducción
  - A. Objetivos del manual
  - B. Alcance
  - C. Como usar el manual
  - D. Revisiones y recomendaciones
3. Organigrama
  - A. Interpretación de la estructura orgánica
4. Graficas
5. Forma e instrumentos

## ANEXO 4: PREPARACIÓN DEL MANUAL

1. Identificación

3. Introducción

4. Cuerpo

5. Conclusión

2. Instrucciones

## ANEXO 5: INSTRUCTIVO PARA MANEJO DE FORMAS

### INSTRUCTIVO PARA MANEJO DE FORMAS

#### ASPECTO GENERALES:

Título: \_\_\_\_\_  
 Objeto: \_\_\_\_\_  
 Elabora: \_\_\_\_\_  
 Clave: \_\_\_\_\_

#### FUENTE DE INFORMACION:

Documento (s) base: \_\_\_\_\_  
 Documento que origina: \_\_\_\_\_

#### MEDIOS DE CONTROL:

Elaboración: \_\_\_\_\_  
 Revisa: \_\_\_\_\_  
 Autoriza: \_\_\_\_\_  
 Medida: \_\_\_\_\_

#### DISTRIBUCIÓN DE EJEMPLARES:

Orden	Color	Destino	Uso
Original:	_____	_____	_____
Duplicado:	_____	_____	_____
Triplicado:	_____	_____	_____
Cuadruplicado:	_____	_____	_____
Quintuplicado:	_____	_____	_____

## ANEXO 6: ENCABEZADO DE PÁGINAS

Número:	Revisión:	Unidad orgánica:	Página de:
Título:		Fecha Elaboración	Fecha: Vigencia

## ANEXO 7: HOJA DE APROBACION

### HOJA DE APROBACIÓN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
ASUNTO:

Analista: \_\_\_\_\_

Fecha de Impresión: \_\_\_\_\_

Fecha de Implementación: \_\_\_\_\_

Revisiones:

Fecha: \_\_\_\_\_

Página: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Página: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Página: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Página: \_\_\_\_\_

EL PRESENTE MANUAL INTERESA A:

Todos los Departamentos

Al depto: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Aprobaciones:

Firmas

1. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

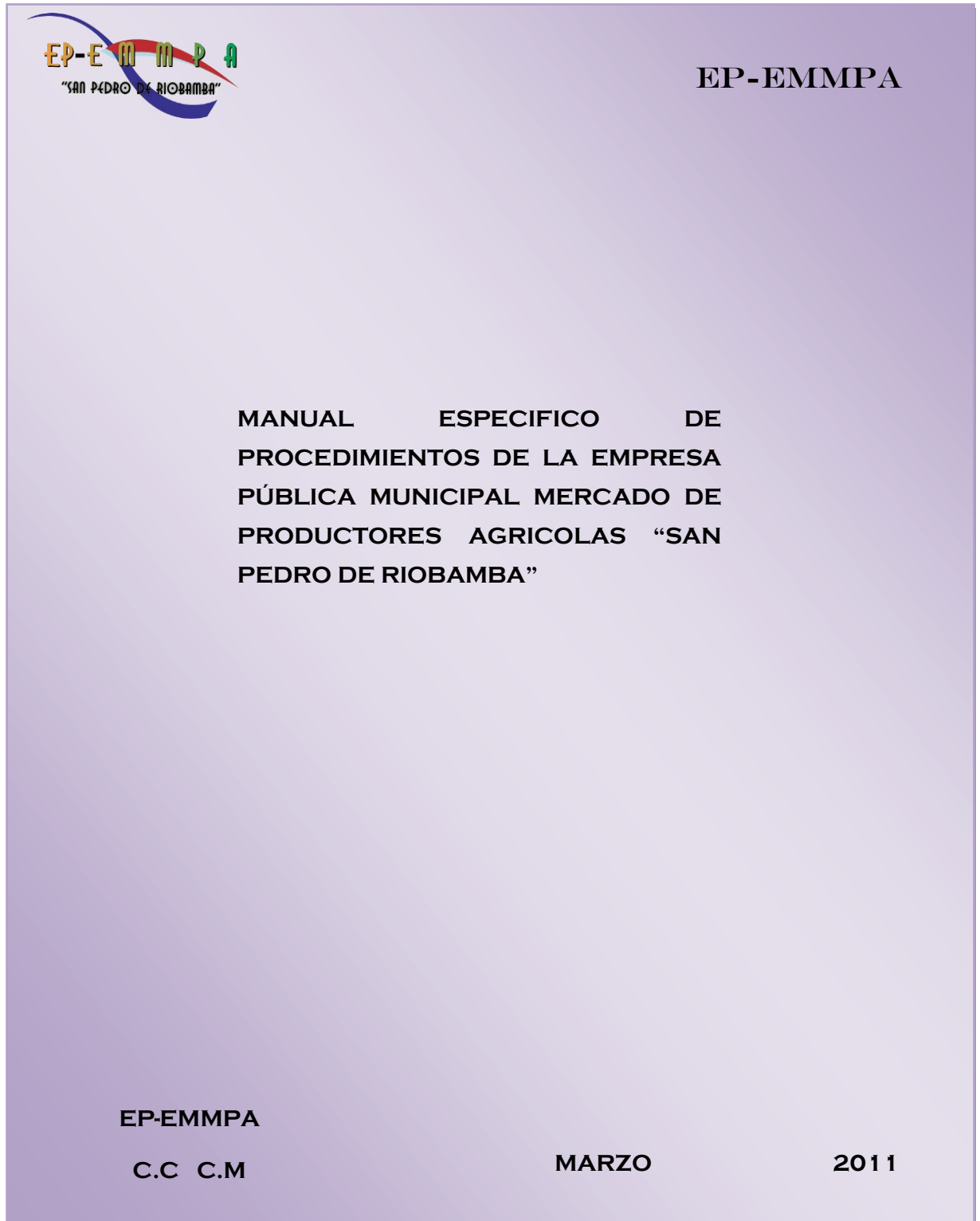
\_\_\_\_\_

## ANEXO 8: CONTROL DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

<b>CONTROL DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>					
<b>Nombre del Usuario</b>	<b>Número de Manual</b>	<b>Unidad orgánica</b>	<b>Firma de recibido o de devolución</b>	<b>FECHA ENTREGA</b>	<b>FECHA DEVOL.</b>
Arturo Pérez	2	Depto. Personal		18/6/2011	
Alejandro Silva	2	Depto. Financiero		18/6/2011	



## ANEXO 9: PORTADA



## 1. Índice

### AREAS DE LA EMPRESA PARA APLICAR

#### 3.1. RECURSO HUMANO

3.1.1. Personal Administrativo

3.1.2. Público Operativo

3.1.3. Personal de servicio

#### 3.2. ADQUISICIONES Y COMPRAS DE MATERIALES

3.2.1. Especificaciones Técnicas

3.2.2. Formas de Adquisición

3.2.2.1. Compras Públicas

3.2.2.2. Compra Normal

3.2.3. Contrataciones para Obras de Infraestructura

3.2.4. Especificaciones Técnicas

3.2.5. Contratación

#### 3.3. MANUALES DEPARTAMENTALES

3.3.1. Departamento Administrativo

3.3.2. Departamento Financiero

3.3.2.1. Recaudación

3.3.2.2. Contabilidad

3.3.2.3. Catastro

3.3.2.4. Bodega

3.3.3. Control de Ingreso Vehicular

### 3. Introducción

El manual de procedimientos de la EP-EMMPA, permite que las actividades que se realizan en el cumplimiento de sus funciones estén claramente descritas e interrelacionadas, de modo que se ejecuten en forma correcta y oportuna y en base a mecanismos de normalización y un control eficiente y eficaz de gestión de la institución.

La plataforma de comercialización es el área destinada a comercializar los productos agrícolas, esta es utilizada por los comerciantes mayoristas que han obtenido la autorización correspondiente de ocupación mensual y una vez pagado el canon de arrendamiento en la Jefatura de Recaudación de la Empresa. Así como también dentro de este servicio que ofrece la Empresa existen áreas específicas en la plataforma de comercialización destinadas exclusivamente a los productores agrícolas que realizan la comercialización de sus diversos productos; quienes por decisión del Directorio de la Empresa se les ha exonerado totalmente del canon de arrendamiento por el uso de las instalaciones como una política de protección a los productores agrícolas del país.

#### a. Objetivos del manual

El manual de procedimientos como material de consulta y orientación para el personal que participa en las actividades del proceso tienen los siguientes objetivos:

- ✓ Establecer los procedimientos operativos y administrativos para optimizar la gestión de la EP-EMMPA.
- ✓ Facilitar la coordinación y comunicación eliminando la duplicidad de esfuerzos, confusión e incertidumbre en el manejo de las actividades y métodos de trabajo.

- ✓ Servir como medio de capacitacion y orientacion permanente al personal de la EP-EMMPA.

## **2.2 Alcance**

El presente Manual de Procedimientos es de aplicación de todo el personal de la Empresa Pública Municipal Mercados de Productores Agrícolas "San Pedro de Riobamba".