

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE  
INGENIERÍA COMERCIAL**

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA  
EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA PASTORAL SOCIAL CÁRITAS  
ECUADOR**

**MICHELLE CAROLINA LOOR TORRES**

**DIRECTOR: MSC. EDGART FABIAN CUEVA BRITO**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS  
ORGANIZACIONES**

**QUITO, JULIO 2016**

**Director:**

Msc. Fabián Cueva

**Informantes:**

Msc. Roberto Ordoñez

Msc. María Herrera

## **DEDICATORIA**

Este trabajo no es más que la recopilación de lo aprendido en las aulas de la Pontificia Universidad Católica en las oficinas de la Pastoral Social Cáritas, por ello quiero dedicar este pequeño esfuerzo a quienes han hecho posible esta experiencia simultánea de aprendizaje, es decir, a toda la Secretaría General de la Pastoral Social, a cada una de mis compañeras del área administrativa, a mis docentes, amigos y compañeros de la universidad, y a quienes han sido pieza clave en este crecimiento no solo profesional sino también personal, mi familia: Toni, Sonia, Linda y Joseba.

## **AGRADECIMIENTO**

Al Dios padre y madre dador de vida, a quien he podido palpar en cada uno de los pasos de mi historia, en rostros y momentos concretos. Parte de ello ha sido la experiencia de vida en la Pastoral Social Cáritas Ecuador.

A mi madre, Sonia, mujer valiente, dadora de amor inagotable, por sus enseñanzas bases en mi vida, ha sido ejemplo de constancia, de lucha, transparencia y sobre todo de calidad y calidez humana, que son los valores que me han permitido desarrollar las diferentes etapas de mi vida.

A Joseba, rostro concreto del amor de Dios en mi vida, ejemplo de excelencia, de profesionalismo, disciplina, tesón, crecimiento constante y sobre todo dador de ternura y amor paternal.

A Chanena y Rocío, fieles compañeras de camino, no solo profesional, sino de vida, han sido dos mujeres con luz, amor maternal y traspaso de experiencias para mí. Puedo decir que gran parte de lo que ahora conozco a nivel profesional y personal se lo debo a cada una de ellas.

A Francis, José, Marco y Roberto, más que compañeros, amigos de verdad, no solo de risas y salidas, sino de dificultades y apoyos constantes.

A Fabián, mi profesor director de este trabajo, por todo su conocimiento, tiempo y sobre todo paciencia para acompañar este proceso.

# ÍNDICE

<b>I. CAPÍTULO I</b> .....	1
<b>1.1. Marco teórico</b> .....	1
<b>1.1.1. Teorías de la administración</b> .....	1
<b>1.1.2. Desarrollo organizacional</b> .....	5
<b>1.1.3. Gestión de calidad</b> .....	10
<b>1.1.4. Gestión por procesos</b> .....	12
<b>1.1.5. Indicadores de gestión</b> .....	20
<b>II. CAPÍTULO II</b> .....	30
<b>2.1. Análisis situacional</b> .....	30
<b>2.2. Análisis interno</b> .....	31
<b>2.2.1. Estructura y organización</b> .....	32
<b>2.2.2. Localización</b> .....	52
<b>2.2.3. Financiación</b> .....	52
<b>2.2.4. Evaluación ejecución de proyectos y acciones</b> .....	53
<b>2.3. Análisis externo</b> .....	55
<b>2.3.1. Ámbito Político</b> .....	55
<b>2.3.2. Ámbito Económico</b> .....	57
<b>2.3.3. Ámbito Social</b> .....	58
<b>2.3.4. Ámbito Tecnológico</b> .....	60
<b>III. CAPÍTULO III</b> .....	62
<b>3.1. Diagnóstico y Análisis del área administrativa de la PSCE</b> .....	62
<b>3.1.1. Levantamiento y descripción de los procesos y actividades del área administrativa de la PSCE ejecutados conjuntamente con el departamento contable de la CEE</b> 64	
<b>3.2. Análisis General</b> .....	85
<b>3.3. Resumen de todas las debilidades</b> .....	86
<b>IV. CAPÍTULO IV</b> .....	88
<b>4.1. Presentación oportunidades de mejora a partir de las debilidades encontradas en diagnóstico de procesos área administrativa PSCE</b> .....	88
<b>4.2. Elaboración de la propuesta para reorganización área administrativa de la PSCE</b> 94	

4.2.1.	NATURALEZA DEL ÁREA .....	95
4.2.2.	SUB UNIDADES .....	95
4.2.3.	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LAS SUB UNIDADES .....	96
4.2.4.	Propuesta de procesos área administrativa de la PSCE .....	100
<b>V.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>101</b>
5.1.	CONCLUSIONES.....	101
5.2.	RECOMENDACIONES.....	102
<b>VI.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>104</b>
<b>VII.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>107</b>
7.1.	Anexo A. Manual de procedimientos área administrativa de la PSCE.....	107
7.2.	Anexo B. Manual de funciones área administrativa de la PSCE .....	139
7.3.	Anexo C. Instructivo salidas de personal .....	147

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Éste trabajo presenta la propuesta de un modelo de gestión administrativo basado en procesos sistemáticos y estandarizados para el funcionamiento de los ejes de trabajo del área administrativa de la Pastoral Social Cáritas Ecuador. Esta propuesta está plasmada en dos manuales principales, de procedimientos y de funciones. Estas herramientas han sido propuestas con el fin de poder brindar un mejor servicio a las demás áreas ejecutoras de proyectos de atención social.

En el capítulo primero, se expresa el marco teórico, es decir, todas las teorías y estudio que existen acerca de la gestión por procesos, la departamentalización, el diseño organizacional, los indicadores de gestión, teorías administrativas, entre otros. Todo esto a fin de poder contextualizar este trabajo en el marco de lo aprendido y aplicado conceptualmente.

En el segundo capítulo, se observa un análisis profundo de la organización, en este capítulo se puede encontrar su estructura política y orgánica. Se describe sus áreas, cual es la naturaleza de cada una y los proyectos y zonas en las que ejecutan programas de asistencia social. En este capítulo también se realiza un análisis de la problemática que atraviesa cada área, entre varias de ellas, sobre sale la necesidad de manuales de funcionamiento y de procedimientos, como también planes de captación de recursos a largo plazo. En este capítulo también se realiza una descripción de la situación actual de la organización en relación a factores exógenos como el político, económico, social y tecnológico.

Para ir concretando, en el tercer capítulo, así mismo se hace una descripción profunda del área administrativa de la Pastoral Social Cáritas Ecuador, analizando cada uno de sus procesos, con sus respectivos responsables y determinando si existen debilidades o temas por mejorar.

Finalmente, luego de haber estudiado la teoría, conocido la realidad de la organización y del área, es a partir de las debilidades halladas en el capítulo tercero, que se realizar toda la

propuesta de un nuevo modelo de gestión para el área administrativa de la Pastoral Social Cáritas Ecuador, lo que implica grandes desafíos principalmente estructurales y autónomos de la Conferencia Episcopal Ecuatoriana. Es en los anexos que se plasma un manual de procedimientos, de funciones e instructivos para gestión del talento humano.

Para concluir, se puede determinar que este diseño organizacional se convierte en una oportunidad para organizar estructuralmente el área administrativa, de manera que responda de manera sólida a las exigencias de la cooperación internacional y así también mejorar la captación de recursos.

## INTRODUCCIÓN

La Pastoral Social Cáritas Ecuador, es una de las siete comisiones de la Conferencia Episcopal, quien es la colegiatura de obispos de la Iglesia Católica en el Ecuador.

La comisión de Pastoral Social tiene como objetivo general ejecutar toda la acción social de la Iglesia Católica del Ecuador en todo su territorio, valiéndose del apoyo de cada una de las jurisdicciones eclesiales repartidas en el país.

La comisión de Pastoral Social tiene una diferenciación en relación a las demás comisiones, esta comisión funciona orgánica y jurídicamente de forma autónoma, es decir, posee su personería jurídica, estatutos, ruc y demás documentación legal propios. Sin embargo, el manejo de sus recursos, financieramente hablando, se maneja conjuntamente con el departamento contable de la Conferencia Episcopal Ecuatoriana, lo que no le permite ser una comisión completamente autónoma en ese sentido.

En los últimos años, la comisión de Pastoral Social ha venido creciendo en forma y fondo, es decir, cada vez existen más programas y proyectos sociales para poder servir a los más vulnerables, esto como un punto positivo, ha venido generando cambios en la organización y se han venido adoptando procesos, procedimientos, políticas de forma empírica y personalizada para poder manejar dicho crecimiento.

Es por todo lo expuesto anteriormente que se observa la necesidad urgente de plantear un modelo de gestión administrativo, dentro de la misma área administrativa de la Pastoral Social, para que sea capaz de organizar su trabajo de índole financiero, contable, administrativo y de talento humano de forma autónoma y organizada. Este trabajo, luego de analizar la situación actual, plantea un modelo de gestión para el área administrativa de la Pastoral Social, con el afán de que esta área pueda brindar un mejor servicio a la secretaria general y su vez esta ser mucho más eficiente en el trabajo con los más vulnerables.

# I. CAPÍTULO I

## 1.1. Marco teórico

La Pastoral Social Cáritas Ecuador (PSCE) es una comisión de la Conferencia Episcopal Ecuatoriana, es decir una organización que pertenece y persigue los fines de la Iglesia Católica, que a nivel mundial y según Chiavenato (2014) ha sido considerada como una de las primeras organizaciones, estructurada y con base en una jerarquía de autoridad, un estado mayor y una coordinación funcional para asegurar la integración de todos sus niveles. Con este antecedente, su modelo de gestión actual responde directamente a las distintas teorías organizacionales y administrativas.

Para poder analizar a la PSCE en su conjunto y como una organización, es importante primero conocer sobre las diferentes teorías existentes de la administración que según Schermerhorn (1996) la forma de ver y de concebir a la administración ha venido sufriendo cambios importantes gracias a la aparición de las diferentes teorías. El nivel de profundización y el contenido del estudio de la administración varía de acuerdo con la teoría o escuela, ya que depende mucho el criterio de cada autor las variables a abordar.

### 1.1.1. Teorías de la administración

“Existen varias teorías acerca de cómo se concibe a la administración, cada una de las cuales nos enseña a discernir lo que es relevante para guiar nuestras acciones, lo que se debe hacer en cada situación o circunstancia. Cada teoría funciona como un modelo de pensamiento sobre el curso de acción frente a una situación específica. Todo administrador trata de obtener

resultados, pero sin la teoría adecuada para llegar a ellos su actividad solo será una corazonada o una jugada a ciegas. Las teorías científicas son declaraciones que predicen cómo responderá el mundo real cuando enfrente cierto estímulo. Lo que confirma o niega cualquier teoría es la respuesta que presente el mundo ante él” (Daft R. L., 1993, p. G6)

Tabla 1. Teorías de la administración

Hincapié	Teorías administrativas	Principales enfoques
En las tareas	Administración científica	Racionalización del trabajo en el nivel operacional
En la estructura	Teoría clásica	Organización formal
	Teoría neoclásica	Funciones del administrador
	Teoría de la burocracia	Organización formal burocrática
		Racionalidad organizacional
	Teoría estructuralista	Enfoque múltiple
		Organización formal e informal
Análisis intra e interorganizacional		
En las personas	Teoría de las relaciones humanas	Organización informal
		Motivación, liderazgo, comunicaciones, y dinámica de grupo
	Teoría del comportamiento organizacional	Estilos de administración
		Teoría de las decisiones
		Integración de los objetivos organizacionales e individuales
	Teoría del desarrollo organizacional	Cambio de organización planeado
Enfoque de sistema abierto		
En el ambiente	Teoría estructuralista	Análisis organizacional y ambiental
		Enfoque de sistema abierto
	Teoría de la contingencia	Análisis ambiental (imperativo ambiental)
		Enfoque de sistema abierto
En la tecnología	Teoría de la contingencia tecnológica	Administración de la tecnología (imperativo tecnológico)
En la competitividad	Nuevos enfoques en la administración	Caos y complejidad
		Aprendizaje organizacional
		Capital intelectual

Fuente: (Chiavenato, 2014, p. 11)

Una vez analizadas las diferentes teorías de la administración, se puede concluir que la PSCE responde a una estructura que encaja con las características de la teoría clásica, pues según Behling (1969) esta teoría concibe a la organización como una estructura que permanece y mantiene modelos de gestión anteriores y heredados, como es el caso de las organizaciones militares y eclesiásticas, atribuyendo a este tipo de organizaciones adjetivos como tradicionalistas, rígidas y jerarquizadas.

Según Torres (2014), dado el acelerado y constante avance de las organizaciones, las mismas deben permanecer en un constante cambio, aprendizaje y adaptación, logrando así acoplarse a nuevas tendencias, inclusive en la forma en la que se concibe trabajar, en el caso de la PSCE, al ser una organización que se deriva de la Conferencia Episcopal Ecuatoriana, no contaba con una organización estratégica y departamental independiente; en este caso, la PSCE venía aplicando procesos empíricos y personalizados por áreas adaptados a estilos de trabajo de cada coordinador de área o de la gestión de un periodo; por todo aquello se corrobora la importancia de la implementación de una gestión por procesos, la departamentalización y la institucionalización de los procesos; lo cual no persigue otro fin que servir de mejor forma hacia el usuario interno y externo, alineando todas las actividades de la organización a partir de sus necesidades.

Una vez satisfechas las necesidades y expectativas de los usuarios, es importante enfocarse en los demás miembros de la organización, sean estos internos o externos. Lo que como resultado reflejará una ventaja de sostenibilidad y solidez al momento en que la organización funcione de una forma más

eficiente, logrando identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí.

### **1.1.2. Desarrollo organizacional**

“La organización es más que una estructura y todos sus elementos deben adecuarse para estar en total armonía entre ellos. Una organización efectiva es aquella que logra hacer de su estructura, sus prácticas administrativas, sus recompensas y su personal, un solo paquete que, a su vez, se adapte a su estrategia”. (Mintzberg, 1993, p. 352)

Según Rodríguez Mancilla, 2005 no existe una mejor forma de organización, que una que sea validada para las circunstancias propias de la organización. El diseño de la organización debe estar enfocado para obtener en la mejor forma posible sus objetivos estratégicos y, por tanto la estructura de la organización debería estar acorde con su estrategia, es decir tener clara cuál será la estrategia para a partir de ello validar su estructura.

Para realizar el diseño organizacional deberán seguirse tres principales pasos:

- Definir una estructura organizacional básica, que sea la representación de la división de tareas o frentes de la organización.
- Definición de la estructura actual de la organización, es decir, detallar y hacer un levantamiento de los detalles operacionales que ejecuta la organización.
- Especificación de un cierto balance entre la estructura organizacional y los procesos de gestión, poder evaluar si es que los procesos operacionales son los que están

rigiendo para la gestión diaria de la organización, sin visión estratégica y de futuro.

El realizar un diseño organizacional no es más que evocar al sentido común, el orden, el arreglo y disposición de un conjunto de áreas o dependencias con base en funciones detalladas en una organización determinada. Según Ibarra Colado (1996) se vio la necesidad de nuevas formas de organización cuando se dieron los cambios generales entre 1870 y 1925 en diversas organizaciones, provocados por la ampliación de los mercados ante el incremento de la competencia y el desarrollo tecnológico.

Según Obregón (2010) se introdujeron mejoras técnicas y organizativas gracias a la aparición de la administración científica; implementando también metodologías como la planeación y diferenciación del trabajo mediante el estudio de tiempo y movimientos, así como tablas y diferenciación salarial asociadas al rendimiento.

En el estudio detallado sobre las diferentes concepciones de la teoría de la organización, Ibarra Colado (1996) reconoce que la teoría organizacional es un campo de conocimiento multidisciplinario, diverso, fragmentado, complejo y plural.

Según Stanford (2010) el diseño organizacional no es otra cosa más que el resultado de conformar y alinear todos los elementos de una organización para el logro de una misión conjunta. Esta definición implica que hay condiciones para que la organización sea adaptable a contextos operativos.

Algunas veces se puede comparar o confundir al diseño organizacional con la reestructuración o la reorganización, estas

dos últimas corresponden a procesos a aspectos estructurales que no tienen relación con el diseño organizacional, estos procesos se centran en la estructura como tal no en iniciar un proceso a largo plazo con indicadores y responsables directos; en la mayoría de organizaciones que se realizan estas reestructuraciones se suele encontrar personal desmotivado, irritado o amenazado en cuanto a su puesto de trabajo y sus funciones.

Según Stanford (2010) existen cinco reglas generales para el diseño organizacional:

1. Debe existir una necesidad o razón apremiante para diseñar.

Si no existe una necesidad apremiante para realizar el diseño va a ser difícil que la gente se alinee y se comprometa con cualquier iniciativa. En lenguaje comercial se habla de la necesidad de una “casa en llamas” para impulsar un cambio trascendental. En gran parte la decisión de diseñar yace en elaborar un modelo de gestión sólido, estratégico, generalmente aceptado, basado en un contexto operativo. Si no se identifica una necesidad latente, todo esfuerzo por diseñar será en vano.

2. Desarrollar varias opciones antes de decidirse por un diseño.

Las simulaciones o escenarios pueden ayudar a desarrollar opciones. Trazar un flujograma de trabajo e identificar la dimensión e impacto que tienen el contexto y las circunstancias, da luces de si el diseño es necesario o si serán efectivas otras iniciativas.

Otra manera de desarrollar opciones es el relato de historias para desarrollar opiniones sobre si un nuevo diseño es realmente necesario: pedirle a los colaboradores que relaten historias sobre el trabajo, la naturaleza de su trabajo, como hacerlo mejor, que se debe hacer y qué no.

Utilizando un rango de métodos ayudará a decidir en un nivel táctico si el diseño organizacional tiene sentido o si las necesidades pueden ser abordadas desde otros enfoques o soluciones.

3. Elegir el tiempo y momento adecuado para diseñar.

Lo óptimo sería contar con un entorno dinámico para iniciar con el diseño, en el que la organización, como un giroscopio, pueda mantenerse estable y en movimiento. Intencionalmente determinar el momento exacto para diseñar es una cuestión que tiene varias opiniones, para definirlo existen varios parámetros:

- Sentido de urgencia
- Generar una “alianza orientadora” que sería como un comité de personas de la directiva que acompañen el proceso.
- Definir una imagen de la organización rediseñada en términos claros que la gente pueda reconocer y de la cual puede identificar claramente cuál puede ser su aportación y desee formar parte.

4. Buscar indicios que indiquen que al momento la organización no funciona de forma sistémica.

En el caso de que existan evaluaciones y mediciones frecuentes y habituales de los resultados de la organización, es necesario buscar resultados que demuestren que la organización no está funcionando de forma sistémica. La falta de alineación en un momento dado es una buena señal para el trabajo de diseño. No obstante, si las cosas están trabajando coordinadamente y como un sistema, en general no hay razón para comenzar un trabajo de diseño.

## 5. Mantener la vista a largo plazo

Si es que se identifica que efectivamente la organización no tiene la necesidad de rediseñarse o repensarse ya que funciona como un todo, aun así no es un motivo para conformarse. El contexto y la realidad cambian constantemente lo cual requiere un análisis actualizado y con visión estratégica.

En las organizaciones pueden tener como un plan a largo plazo el realizar un diseño organizacional, por ello todo el tiempo anterior puede servir de preparación y adaptación a esa cultura de cambio.

Entiendo concretamente lo dicho anteriormente, hay varios puntos a tomar en cuenta y que son fundamentales al momento de realizar un diseño organizacional, tal como lo comenta Standford (2010) Para hacer un diseño organizacional es importante entender claramente que comprende una serie de actividades destinadas a alinear todos los elementos de una organización, para que se pueda traducir en un mejor desempeño o en el logro de la estrategia comercial.

Según Stanford (2010) los diseños de las organizaciones son el reflejo del camino y del nacimiento de la organización, es por ello que a tiempo que se va pensando y repensando la organización es deben hacerse elecciones y tomarse decisiones sobre la base de una organizacional individual y sobre un diseño correcto para esa organización.

Según Stanford (2010) existen cinco principios que rigen un diseño eficiente para las organizaciones:

- El diseño alineado con la estrategia comercial y por el contexto operativo (no por un nuevo sistema informático, un nuevo líder, o alguna otra razón no comercial o estratégica).
- El diseño significa trascender a un pensamiento holístico y visión integral de la organización.
- El diseño con visión en el futuro y con mirada estratégica, es mucho más importante que diseñar solamente para necesidades presentes.
- El diseño no es un proceso superficial: requiere utilizar muchos recursos.
- El diseño es un proceso fundamental y básico, no es un trabajo de reparación ni un trabajo de reparación.

### **1.1.3. Gestión de calidad**

Según la ISO (2008) para que una organización sea eficaz en su funcionamiento, debe determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí, además tener claridad en la determinación e identificación de lo que es un proceso, que según explica es una actividad o un conjunto de actividades que usando recursos y utilizando elementos de entrada se transforman en resultados. En la mayoría de los casos, el resultado de un proceso suele ser el elemento de entrada de uno nuevo.

Dentro de la organización, la aplicación de un sistema de procesos conjuntamente con la identificación de los mismos y la gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos"; que genera una ventaja que combina y permite una funcionalidad sistémica e interactiva de los procesos.

De acuerdo a las Normas ISO 9000, (2009), para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de

gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas.

La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

Se establecen ocho principios de gestión de la calidad según la norma ISO 9000 (2009), que puede usar la alta dirección para mejorar su desempeño:

1. Enfoque al cliente o usuario: Las organizaciones dependen de sus clientes, por lo que deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

2. Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el que el personal involucre en el logro de los objetivos de la organización.

3. Participación del personal: El personal es la esencia de una organización, y su compromiso posibilita que exista beneficio para la misma.

4. Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente si las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

5. Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

6. Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

#### **1.1.4. Gestión por procesos**

Según Simon (1977) una de las problemáticas latentes en las organizaciones es encontrar la forma para lograr la agrupación de los trabajos y actividades individuales en unidades administrativas, agrupar estas unidades, en unidades mayores y, finalmente, establecer los departamentos de alto nivel minimizando los costos totales de las actividades.

El proceso de estructuración de cada área se considera como un conjunto definido de trabajos que deben ser distribuidos entre los colaboradores del área y realizados por éstos; aunque para ello se debe comprender claramente la teoría formal que supone que el conjunto total de tareas está dado por anticipado a un área.

La instauración de procesos, procedimientos y políticas claros permitirá a la organización institucionalizarse.

Según Pfeffer (1987) la idea de la institucionalización implicaba impartir a la organización una permanencia que extendería su vida más allá de lo requerido por la tarea inmediata. Podía permitirse que las organizaciones, instrumentalmente concebidas, desaparecieran si se cumplía su finalidad o si aparecían otras instituciones que pudieran cumplir mejor la tarea. A las organizaciones concebidas como instituciones, en cambio, no se les podía permitir que desaparecieran. No obstante el enfoque actual es “la institucionalización involucra los medios por los cuales los procesos, obligaciones o realidades sociales llegan a

cobrar un status similar al de las reglas en el pensamiento y la acción sociales”.

#### **1.1.4.1. Definición de proceso**

“Entendemos como un proceso a una secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor para su usuario o cliente.

Entendiendo valor como todo aquello que se aprecia o estima, por el que lo percibe, sea este, cliente, accionista, personal, proveedores, sociedad”

(Pérez, 2004, p. 37)

#### **1.1.4.2. Niveles de procesos**

La definición dada permite hablar de diferentes niveles de procesos; obviamente varían con el tamaño de la Organización:

Tabla 2. Niveles de procesos

<b>Alta Dirección:</b>	Procesos de elaboración, comunicación, implantación, seguimiento y revisión de la estrategia
	Proceso de la determinación, difusión, seguimiento y revisión de objetivos.
	Proceso global de entrega de productos o servicios o proceso del negocio.
	Proceso de comunicación interna.
<b>Dirección intermedia</b>	Ejecución de los procesos en cascada (objetivos y comunicación)
	Proceso gestión y comunicación con el cliente
	Proceso de producción, realización del producto o servicio.
	Proceso de gestión económica
	Proceso de gestión e integración de personal
<b>Mando intermedio</b>	Proceso de contacto con los clientes
	Proceso de corte y soldura
	Proceso de mantenimiento
	Proceso de facturación y cobros

Fuente: (Pérez, 2004)

Una vez explicado esto, también es complementario tomar en cuenta los limitantes que pueden existir al momento de generar e ir identificando los procesos.

Según Pérez (2004) no existe una interpretación homogénea de los límites de los procesos, ya que depende mucho de acuerdo al tamaño de la organización. Lo realmente importante es adoptar un criterio y mantenerlo a lo largo del tiempo:

- a) Los límites de los procesos permiten determinar una unidad competente para gestionarlos de acuerdo a sus diferentes niveles de responsabilidad.
- b) Los procesos no pueden ser solo para un departamento, ya que deberían estar en armonía e interacción con el resto de procesos y en sí todo el modelo de gestión de la organización.

#### **1.1.4.3. Factores de un proceso**

Según Pérez (2004) los procesos están compuestos por cuatro factores fundamentales:

- 1) **Personas**. Es decir, una persona responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y competencias adecuados. Es por ello importante que la gestión de personal debe estar coordinada estrechamente con los procesos, para desde allí poder hacer contrataciones exitosas y que respondan a las necesidades del área, del puesto y del cargo.
- 2) **Materiales**. Materias primas o semielaboradas, información (muy importante en los procesos de servicio) con las características adecuadas para su uso. Los materiales suelen ser proporcionados por el proceso de compras.
- 3) **Recursos físicos**. Instalaciones, maquinaria, utillaje, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso. Aquí nos referimos al proceso de Gestión de Proveedores de bienes de inversión y al proceso de mantenimiento.
- 4) **Métodos / Planificación del proceso**: Método de trabajo, procedimiento, hoja de proceso, gama,

instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo y ocasionalmente el cómo.

Se incluye el método para la medición y el seguimiento del:

- Funcionamiento del proceso (medición o evaluación)
- Producto del proceso (medida de cumplimiento)
- La satisfacción del cliente (medida de satisfacción)

Cuando el resultado es estable y predecible, se puede determinar que un proceso está bajo total control., lo que equivale a dominar los factores del proceso, supuesta la conformidad del input. Cuando se conoce que el funcionamiento de un proceso es incorrecto, el saber cuál es el factor que lo ha originado es de capital importancia para orientar la acción de mejora.

Casi siempre en cada puesto de trabajo se desarrollan una serie de actividades que constituyen un proceso. Se trata de asignar a la persona que ocupa una responsabilidad amplia sobre el proceso que tiene lugar dentro de su ámbito de acción, a diferencia de su responsabilidad tradicional sobre una determinada producción como consecuencia del desempeño de una tarea concreta.

Cuando el trabajo es visto como proceso y dado que todo proceso entrega un producto con valor intrínseco, al usuario de ese producto le llamaremos cliente interno.

Dando un paso más adelante, se puede decir que el colaborador es el dueño de su proceso como si de una pequeña organización se tratara. Ese sentimiento de propiedad contribuye decisivamente a su motivación.

Determinando el número de tareas y actividades que se desarrollan en cualquier función administrativa, especialmente si va acompañada de

interacción con el cliente. El colaborador que tiene conciencia de trabajar aislado cuenta con dos opciones para depositar entrada y salida de documentos; cuando recibe alguno incorrecto lo devuelve a su destinatario o lo pone en conocimiento de su supervisor. Con frecuencia su cliente, y a quien intenta satisfacer.

Sin embargo, las personas que son conscientes de trabajar dentro de una cadena de valor añadido (orientada al producto y comprometida con su calidad) aceptan obligaciones y responsabilidades mutuas y responsabilidades compartidas para trabajar más eficazmente y conseguir objetivos comunes.

“El levantamiento de procesos en una organización corresponde concretamente a reuniones de entrevistas a los usuarios o dueños de los procesos que ejecutan actividades para cada proceso respectivamente.

En estas entrevistas se debe explicar en detalle cada actividad, indicando los controles realizados y los sistemas o máquinas de apoyo implicados.

El entrevistador, con la información obtenida gracias al levantamiento con el usuario y/o dueño del proceso, pasa a confeccionar el mapa del proceso. Este mapa, posteriormente, debe ser validado por el usuario implicado para su aprobación.

Luego de obtener la información señalada por el usuario y/o dueño del proceso, se procede a confeccionar el mapa del proceso.

El entrevistador plasma, en una secuencia lógica y ordenada, todas las actividades señaladas dentro del mapa. Este mapa nos permite obtener una visión lógica, ordenada y simple de las actividades y subproceso(s) actuales ejecutado(s) para cumplir un determinado(s) objetivo(s).

La importancia del mapa es que al obtener la visión del proceso, es posible interrelacionarlo con otros mapas de procesos y así tener como resultado una visión macro de la situación actual de la organización desde el detalle hasta lo general para su análisis y comprensión.”

(Cofré, 2011)

Según Peteiro (2005) aunque nunca se los haya identificado específicamente existen ya los procesos en una organización. Prácticamente cualquier actividad puede formar parte de un proceso sin la necesidad de estar descrita en un manual o en un reglamento como tal.

- No puede existir un proceso como tal si es que no genera un producto o un servicio
- Así mismo no se cuenta con usuario o clientes si es que no reciben un producto o servicio
- Y los productos o servicios no existirían si es que antes no hay un proceso.

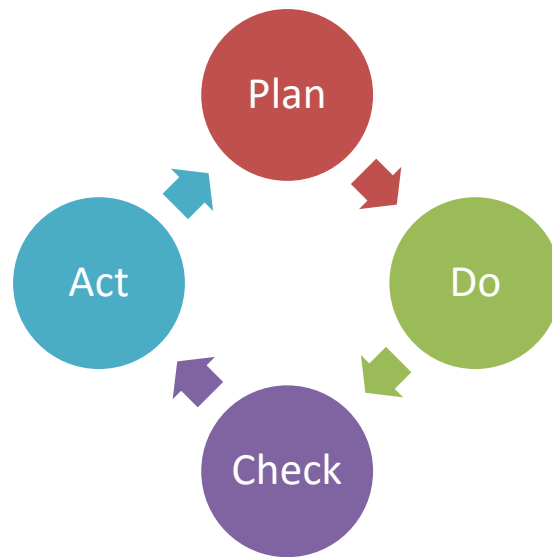
#### **1.1.4.4. Metodología del Plan, Check, Do, Act**

PHVA o PDCA en sus siglas en inglés, es uno de los métodos utilizados para implementar un sistema de mejoramiento continuo.

Sus siglas significan: Planificar (plan), hacer (do), verificar (check), actuar (act).

Según Bernal (2013) el PHVA va definiendo los cuatro pasos básicos que se reescriben y rehacen cada vez que finaliza un ciclo, de tal forma que todas las actividades son evaluadas y mejoradas las veces que sean necesarias.

Figura 1. Ciclo PHVA



Fuente: Bernal, 2013

“1. Planificar (Plan): Se buscan las actividades susceptibles de mejora y se establecen los objetivos a alcanzar. Para buscar posibles mejoras se pueden realizar grupos de trabajo, escuchar las opiniones de los trabajadores, buscar nuevas tecnologías mejores a las que se están usando ahora, etc.

2. Hacer (Do): Se realizan los cambios para implantar la mejora propuesta. Generalmente conviene hacer una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala.

3. Controlar o Verificar (Check): Una vez implantada la mejora, se deja un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento. Si la mejora no cumple las expectativas iniciales habrá que modificarla para ajustarla a los objetivos esperados.

4. Actuar (Act): Por último, una vez finalizado el periodo de prueba se deben estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora. Si los resultados son satisfactorios se implantará la mejora de forma definitiva, y si no lo son habrá que decidir si realizar cambios para ajustar los resultados o si desecharla. Una vez terminado el paso 4, se debe volver al primer paso periódicamente para estudiar nuevas mejoras a implantar.” (Bernal, 2013)

#### **1.1.5. Indicadores de gestión**

“En toda actividad organizacional se requiere analizar el desarrollo de la organización, sea esta una empresa productiva o de servicios, de propiedad privada o con participación del Estado, especialmente en un contexto económico globalizado y que exige la competitividad de los negocios. Los cambios del entorno, que son permanentes, exigen que las decisiones sean oportunas y adecuadas. Para evaluar el éxito de un negocio se requiere de indicadores que permitan medir el avance que se viene logrando. (Jiménez, 2014, p. 59)

Según Jiménez (2014) existen diferentes indicadores según la naturaleza de cada organización, por ejemplo, si

es una empresa comercial se puede tomar como indicador el grado de aceptación de sus productos, nivel de ventas de acuerdo al sector, e ir evaluando estos indicadores en el tiempo para poder hacer un análisis de tipo predictivo y estratégico.

Para poder percibir el avance de una empresa comercial se toman en cuenta indicadores como el porcentaje de participación en el mercado, diversificación de ventas según estratos y crecimiento periódico de ventas.

Pero, a su vez es importante tomar en cuenta indicadores de medición interna, índices como rotación de personal, capacitación al trabajador, uso de capacidad instalada de las instalaciones, rendimiento de las inversiones, valor contable y valor de mercado de las acciones representativas del capital social de la empresa.

Estas mismas reflexiones son aplicables para organizaciones de servicios e incluso sin fines de lucro.

En cambio Jaramillo (1992) dice que los indicadores no se construyen con una lluvia de ideas, sino que se definen en el marco del pensamiento estratégico de la organización, el cual debe orientar el quehacer de cada uno de sus procesos y responsables de la gestión. Se conoce de algunos datos en los procesos que sólo son información para tomar decisiones administrativas o rendir cuentas ante juntas directivas u organismos de control.

Pero otras informaciones son la base de evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos. Para la definición de indicadores, los procesos de la organización

deben ser vistos con el enfoque de efectividad total, de tal forma que sean identificados sus insumos, resultados y clientes, y así determinar las mediciones de la gestión de los mismos procesos.

Siendo la medición un aspecto clave para la intervención de los procesos, ésta debe reunir los atributos de pertinencia, precisión, oportunidad y confiabilidad, de forma tal que sea entendible para quienes la usan:

1. Pertinencia para la toma de decisiones a tiempo.
2. Precisión en las mediciones repetitivas para poder hacer comparaciones objetivas.
3. Oportunidad en el tiempo para la ejecución de acciones preventivas y no correctivas.
4. Confiabilidad en la realización de nuevas mediciones para la comparación.

#### **1.1.5.1. Problemas de los enfoques clásicos de la medición**

Para hacer un seguimiento a los indicadores que resultaron como prioritarios es necesario tomar en cuenta las siguientes pautas:

1. La información que proviene de los enfoques tradicionales de medición se refiere a datos ya pasados; en ellos se corre el peligro de que queden obsoletos, y suelen tener una utilidad relativa.
2. Los indicadores no suele estar relacionados entre sí y no suelen tener un enfoque integrador hacia la organización en su conjunto.
3. No dice nada los aspectos intangibles. Esto es, quizás, el principal problema de los enfoques de medición que

vienen de la contabilidad. Existen algunos de ellos, intangibles casi todos, que cada vez son más importantes para la buena marcha de la compañía.

(Salgueiro, 2001, p. 4)

### **1.1.5.2. Errores más frecuentes en las mediciones**

Existen algunos problemas que se deben evitar y que, de no existir una “cultura de la medición” en la organización, son bastantes frecuentes. Son los siguientes:

1. Medir demasiadas cosas

Los ejecutivos deben ser los más creativos posible para sintetizar al máximo, en pocas mediciones, el desempeño esperado.

2. Dedicar demasiado tiempo a la medición

Se debe tomar en cuenta que las mediciones son un medio, nunca un fin, y que el costo generado al medir algo siempre debe ser muy inferior a los beneficios obtenidos después.

3. Medir las cosas equivocadas

Lo que se mida siempre debe ser significativo de la mejora buscada. Los índices de productividad o rendimiento sólo tienen sentido si las mediciones son correctas. Sólo se conseguirá mejorar si se miden los aspectos que se deben medir.

Las consecuencias negativas al cometer estos errores serían una elevación de los costes, pues el tiempo de las personas, la dedicación de éstas, el tiempo mal utilizado, etc., generan costes para la organización.

### 1.1.5.3. Características de indicadores y medidas

1. Identificables, medibles e interpretables con facilidad, para que las tomas de decisiones sean más confiables.
2. Deben ser aceptados por el responsable o dueño del proceso.
3. Que sean representativos de los objetivos existentes.
4. Debe ser comparable con datos históricos.
5. Desencadenar la mejora.
6. Vinculado a la estrategia y a los objetivos de la empresa.

(Pérez, 2004)

### 1.1.5.4. Clases de indicadores

#### Indicadores operativos

Entre los principales indicadores de carácter operativo, se puede mencionar a:

- ***Participación en el mercado.***- Es el porcentaje de participación que posee cada una de las marcas dentro del mercado total.
- ***Estructura de ventas por segmento de mercado y/o por distribuidores o por vendedores directos.***- Es el estudio del nivel de ventas de acuerdo a nichos o segmentos de mercados que mantienen características comunes como localización, afinidad.
- ***Porcentaje de ventas devueltas.***- Es el número de productos devueltos de acuerdo a un total de ventas en un periodo determinado.

- ***Número de reclamos de clientes.***- Es el número total de reclamos de clientes, sea por la prestación de un servicio o por la venta de un bien dentro de un periodo determinado.
- ***Productividad de la materia prima.***- Es la variable que ayuda a identificar defectos, desperdicios o mal uso en la materia prima dentro de un proceso de producción.
- ***Productividad de la mano de obra.***- Es la variable que ayuda a identificar defectos, desperdicios, tiempos muertos de la mano de obra dentro de un proceso de producción.
- ***Uso de la capacidad instalada.***- Es el potencial de producción máximo que una organización puede lograr durante un período determinado de tiempo tomando en cuenta todos los recursos que tiene disponibles.

(Jiménez, 2014, p. 61)

- **Indicadores financieros**

- ***Razón corriente, prueba ácida, razón de liquidez.***- Indica la capacidad de la organización para cubrir sus obligaciones a corto plazo.
- ***Indicadores de endeudamiento.***- Indican el grado de participación que tienen los acreedores en la organización de acuerdo a su financiamiento.
- ***Indicadores de apalancamiento.***- Indica el grado de financiamiento originario con recursos de accionistas, inversionistas y dueños de las empresas.

- **Indicadores comerciales**

- ***Nivel de ventas por producto.***- Indica el número de ventas de un producto específico dentro de toda una cartera de productos.
- ***Nivel de aceptación del mercado.***- Se puede confundir con el indicador de participación en el mercado, pero este indica cuán aceptado es el producto pese a que no se compre.
- ***Cartera vencida.***- Indica el nivel de acreedores de la organización dentro de un periodo determinado de tiempo.

- **Indicadores de clientes**

- ***Segmento.***- Se refiere a la población objetiva del producto, este indicador se descubre en el estudio de mercado previo. A qué clase social pertenece el cliente y cuáles son sus hábitos de compra
- ***Coste de adquisición del cliente.***- Nos muestra cuánto nos cuesta en promedio conseguir un nuevo cliente, entre visitas, llamadas, muestrarios, etc.
- ***El valor de vida del cliente.***- Indica el margen bruto que se obtiene mientras el cliente mantiene su estatus con la organización.
- ***Tasa de rotación del cliente.***- Es la métrica que permite calcular el número promedio de clientes que dejan de usar el servicio o consumir el producto durante un periodo determinado.

- **Indicadores de calidad**

- ***Cobertura.***- Indica la proporción entre el número de artículos que se producen y su demanda.
- ***Eficacia.***- Relación entre el producto disponible y la necesidad para la que ha sido creado.
- ***Satisfacción del cliente.***- El grado de conformidad del cliente cuando ha adquirido y ha hecho uso del producto o servicio.
- ***Competitividad.***- Mide la capacidad de la empresa para explotar las cualidades que hacen distintos a sus productos o servicios.

- **Indicadores de compras (Gestión de Proveedores)**

- ***Rotación de proveedores.***- Indica el nivel de proveedores que dejan de vender o empiezan a vender a la organización durante un periodo determinado.
- ***Niveles de compra por proveedor.***- Es la métrica que indica el número promedio de compras de un producto de acuerdo a cada proveedores durante un periodo determinado.
- ***Estacionalidad de las compras.***- Indica la periodicidad de compra de determinado producto y van de la mano con el indicador de estacionalidad de las ventas.

- ***Número de devoluciones por proveedor.***- Indica el número de productos devueltos general y de cada proveedor durante un periodo determinado.
- ***Porcentaje de compras defectuosas.***- Indica el número de productos defectuosos que ha vendido el proveedor a la empresa durante un periodo de tiempo.

- **Indicadores de personal**

- ***Rotación de personal.***- Indica el grado de permanencia de los trabajadores en una organización.
- ***Tiempo de capacitación y entrenamiento promedio.***- Provee información sobre cómo mejorar el desempeño del trabajador proveyéndole de herramientas de formación.
- ***Nivel de ausentismo.***- Mide el nivel de ausencias de los trabajadores ya sea por faltas, permisos o retrasos. Se puede medir de forma individual, por departamentos o general.
- ***Tiempo promedio de vacantes.***- Mide el tiempo que transcurre hasta cubrir una vacante, este indicador permite evaluar la efectividad del área de talento humano.

- **Indicadores de proyectos**

- ***Indicadores de logro.***- Permite evaluar los cambios que se espera obtener al finalizar la ejecución del proyecto, de acuerdo a su objetivo general y objetivos específicos.

- ***Indicadores de impacto.***- Permite evaluar los cambios esperados y deseados luego de ejecutarse el proyecto, sin embargo, estos cambios no tiene relación con su objetivo general y objetivos específicos.
- ***Indicadores de procesos.***- Permite evaluar el ajuste y adecuación de los procesos de gestión del proyecto (cronogramas, tareas, actividades, etc)

(Pérez, 2004)

## II. CAPÍTULO II

### 2.1. Análisis situacional

La PSCE es una organización sin fines de lucro, que mantiene en sus estatutos la legitimidad de “entidad religiosa”. Se alinea con el marco legal que se les da las Organizaciones No Gubernamentales (ONG’S) en el Ecuador.

Definiciones claras como sujeto de derechos y obligaciones constan en el Reglamento de Personas Jurídicas sin fines de lucro (2002) en el cual denomina organización sin fines de lucro a:

“**Art.1.**-Las personas naturales y jurídicas con capacidad civil para contratar se encuentran facultadas para constituir corporaciones y fundaciones con finalidad social y sin fines de lucro, en ejercicio del derecho constitucional de libre asociación con fines pacíficos.”

Los estatutos de la PSCE están inscritos en el Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos.

La PSCE está considerada dentro de la legislación ecuatoriana como una organización sin fines de lucro con identidad religiosa, tal como consta en el art. 9 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario en el inciso 5, este tipo de organizaciones están exonerados del impuesto a la renta, ya que los excedentes que se generen al final de su ejercicio económico deberán ser invertidos en sus fines específicos hasta el cierre del siguiente ejercicio.

## 2.2. Análisis interno

La Conferencia Episcopal Ecuatoriana (CEE), es una institución de carácter permanente, que reúne a los Obispos del Ecuador, para ejercer unidos algunas de las funciones pastorales que les corresponden. En comunión con la Iglesia Universal y como expresión del afecto colegial entre los Obispos, la Conferencia tiende a promover el mejor servicio al Pueblo de Dios, sobre todo mediante formas y modos de apostolado convenientemente acomodados a las propias circunstancias de tiempo y lugar.

( Conferencia Episcopal Ecuatoriana, 2015)

La estructura de la Conferencia Episcopal Ecuatoriana está diseñada con un Secretariado permanente en Quito el cual trabaja a través de comisiones episcopales, entre las cuales se encuentra la comisión episcopal de Pastoral Social.

- MAGISTERIO DE LA IGLESIA
- MINISTERIOS Y VIDA CONSAGRADA
- LITÚRGIA
- LAICOS
- EDUCACIÓN Y CULTURA
- CULTURAS
- ***PASTORAL SOCIAL-CÁRITAS ECUADOR***

Al ser la PSCE una comisión de la Conferencia Episcopal Ecuatoriana tiene por encargo toda la labor social de la Iglesia católica en el Ecuador y a su vez es miembro de la confederación internacional de Cáritas en el mundo, Cáritas Internationallis, que persigue la organización de la caridad y el servicio pastoral de la Iglesia católica en el mundo.

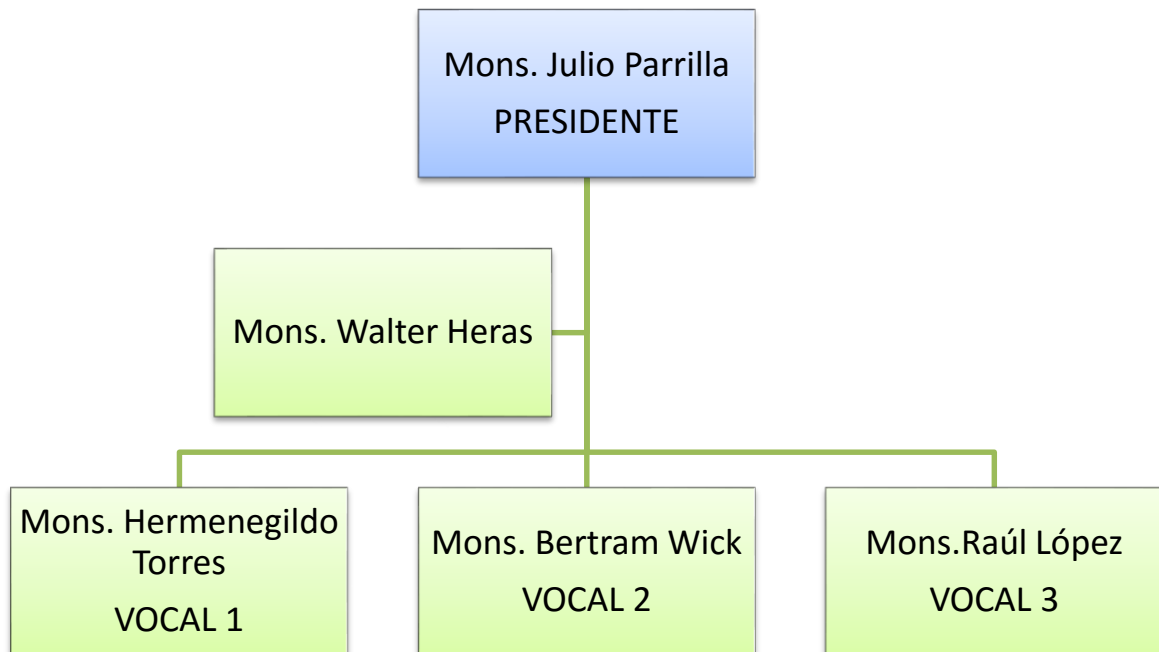
Cáritas Internationallis divide y organiza a sus miembros por ubicación geográfica, en el caso de Cáritas Ecuador, pertenece a la región de

Latinoamérica y el Caribe, y aterrizando un poco más , a la zona Bolivariana en la que se encuentran asociados Perú, Colombia, Bolivia, Venezuela y Ecuador.

### 2.2.1. Estructura y organización

Las comisiones de la CEE, se organizan con una directiva episcopal, que en el caso de la Pastoral Social, es la Comisión Episcopal de Pastoral Social (CEPAS), el obispo presidente es elegido en la Asamblea Electiva del episcopado ecuatoriano que se realiza cada tres años, en esta misma asamblea se conforma la comisión episcopal que está conformada por un obispo presidente, un vicepresidente y tres vocales. Los miembros actuales de la CEPAS son:

Figura 2. Estructura Directorio CEPAS



Fuente: Pastoral Social Cáritas Ecuador

La CEPAS nombra un Secretario Ejecutivo, que es un cargo gerencial de libre remoción, la persona que sea nombrada Secretario Ejecutivo estará en el día a día de la comisión operando con los coordinadores y técnicos de cada área.

El Secretario Ejecutivo nombrado para el último periodo es el Sr. Mauricio López acompañado un Sub Secretario Ejecutivo que es el Sr. Edgar Rivadeneira.

En la primera reunión que tiene la CEPAS define unas líneas estratégicas de trabajo para todo su periodo, que será de 3 años, como ya mencionamos anteriormente; sin embargo, se procura que los procesos no se abandonen y que dentro de la CEPAS siempre esté el antiguo miembro presidente para poder dar continuidad a la acción.

Las líneas estratégicas trazadas por la CEPAS para la misión en el ámbito de la pastoral social de Cáritas Ecuador Abril 2014 - Abril 2017 son las siguientes.

- 1.** Fortalecimiento de la identidad y espiritualidad de la PSCE desde el Desarrollo Humano Integral y Solidario DHIS. Seguir consolidando la propuesta de RED Pastoral Social Cáritas a nivel nacional, sustentados en la perspectiva del DHIS. Esto a la luz de la Doctrina Social de la Iglesia, el Magisterio Latinoamericano de Aparecida, los llamados del Pontificado de Francisco, y el Plan Pastoral de la CEE.
- 2.** Afirmar nuestra opción por la formación integral para los equipos locales y la creación y acompañamiento de las Cáritas Diocesanas y Parroquiales. A la luz del DHIS seguir fomentando los procesos formativos de la EDIFICA a nivel zonal y diocesano, y acompañar la consolidación de una RED de Cáritas Parroquiales sólida y bien acompañada por la SEGE.

**3.** Fortalecer la pertenencia, articulación y acción pastoral de conjunto como unidad eclesial. COMUNIÓN. Profundizar en la acción integrada con la CEE y otras instancias de Iglesia afines, afirmando también nuestra especificidad como Comisión Episcopal de Pastoral Social.

**4.** Animar una reestructuración del modelo de gestión y estructura de la SEGE. De manera que se responda adecuadamente a los signos de los tiempos, los pedidos de la RED PSCE y con una perspectiva de eficacia apostólica y visibilidad pública como conciencia ética y crítica de la sociedad desde los valores del evangelio. Logrando dinámicas de equipo de trabajo que nos permitan superar visiones fragmentadas que nos hacen más frágiles y colaborando con otros-as dentro de la Iglesia y fuera de ella.

**5.** Fortalecer el proceso de articulación Zonal de toda la RED. Desarrollar proyectos conjuntos, fortalecer los lazos de colaboración, y hacer un trabajo más estratégico ante la realidad del Ecuador y de nuestra Iglesia, buscando el acompañamiento y aval de los Obispos de las Zonas.

**6.** Gestionar recursos, con una estrategia adecuada, para tener menor dependencia de proyectos externos. Actualmente tenemos dependencia TOTAL de proyectos que nos impiden una proyección mayor a uno o dos años. No tenemos SOSTENIBILIDAD, ya que dependemos enteramente de proyectos anuales o bianuales, y por ello cada año enfrentamos fuertes crisis para financiar los equipos.

(Social, 2014)

La CEPAS se reúne de forma trimestral y esta reunión es convocada por el Secretario Ejecutivo.

Pese a ser una comisión de la CEE, el 26 de mayo del 2010, la Pastoral Social Caritas Ecuador, obtiene su autonomía jurídica con la autorización y el aval de la Conferencia Episcopal Ecuatoriana; esto diferencia de las demás comisiones episcopales y con el fin de institucionalizar la figura e imagen de Cáritas Ecuador para poder captar recursos tanto a nivel internacional como local y a su vez poder responder a las realidades sociales del país.

En su página web la PSCE se define de la siguiente manera:

“Pastoral Social Cáritas Ecuador es la confederación de Caritas diocesanas del país, encargada de fortalecer y desarrollar la acción social y el compromiso en favor de la justicia de las comunidades cristianas en Ecuador. Queremos promover la acción caritativa y social de los creyentes, sin olvidar la capacitación entre los laicos de un sólido compromiso político, capaz de contribuir significativamente a la construcción de un Ecuador renovado.”

(Ecuador, 2014)

Y los fines que persigue son los siguientes:

- Un mayor reconocimiento de la dignidad y los derechos de cada persona hijo(a) de Dios.
- Una mejor distribución de los bienes, patrimonio de todos, que permita el acceso de todas las personas a los bienes básicos necesarios para desarrollarse y tener una vida digna.
- Una mayor unidad y fraternidad de todos los que vivimos en Ecuador.
- Una mejor atención y promoción de los más pobres.
- Un mayor respeto y cuidado de la naturaleza, conservada para futuras generaciones.

La identidad de la PSCE deriva del propio ser y misión de la comunidad cristiana:

“La naturaleza íntima de la Iglesia se expresa en una triple tarea: anuncio de la Palabra (kerigma), celebración de los sacramentos (leiturgia) y servicio de la caridad (diakonia). Para la Iglesia, la misión social no es una actividad opcional, sino que pertenece a su naturaleza y es manifestación irrenunciable de su propia esencia (Benedicto XVI, "Deus Caritas Est", nº 25).

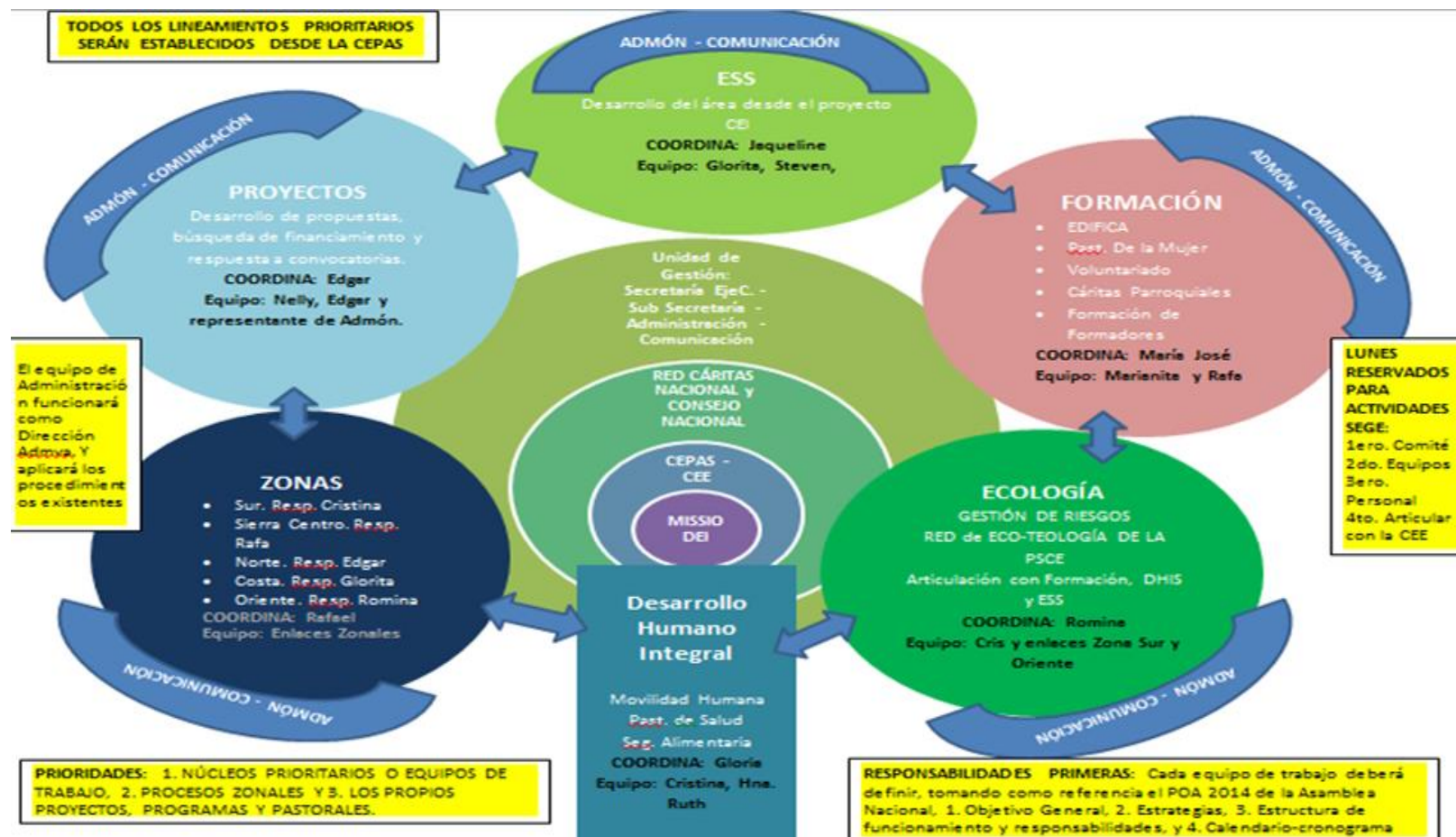
La PSCE está organizada con un modelo de gestión articulado entre áreas, teniendo como eje principal al Desarrollo Humano Integral y Solidario (DHIS), que es el centro de toda acción en intervención de la PSCE; el DHIS consta de 7 dimensiones:

1. Antropológica
2. Espiritual
3. Política
4. Económica
5. Cultural
6. Social
7. Ambiental

La PSCE aplica las siete dimensiones del desarrollo humano integral en cada una de sus acciones, programas y proyectos, buscando así la promoción holística de todos los actores con los que trabaja.

Siendo el DHIS el centro incluso del modelo de gestión de la PSCE, como se puede observar en el siguiente gráfico.

Figura 3. Modelo de gestión Secretaría General



Fuente: Pastoral Social Cáritas Ecuador

Para comprender este gráfico, a continuación, se encuentra la naturaleza de cada una de las áreas y los proyectos que ejecutan actualmente:

1. ***Economía Social y Solidaria:***

A partir del Desarrollo Humano Integral Solidario - DHIS propiciar el desarrollo de una economía alternativa que fomente actividades productivas generadoras de medios y recursos bajo un enfoque de sostenibilidad, sustentabilidad y territorialidad para la satisfacción de necesidades que aseguren una vida digna de la persona y el tejido social mediante la articulación de los espacios de la red de PSCE, a la luz de la DSI, Magisterio Latinoamericano de Aparecida y los llamados del Pontificado del Papa Francisco.

Tabla 3. Proyectos que ejecuta actualmente el área de Economía Social y Solidaria

No.	Título de Proyecto	Organización Financiativa	Zonas del proyecto	Estado del Proyecto	Plazos del Proyecto
1	Fortalecimiento de las capacidades de gestión comunitaria para la exigibilidad del derecho a la alimentación ( Año III)	<b>Caritas Corea</b>	Zamora: Parroquias Timbará, Pnaguintza, Zumbi	Ejecución	1/05/ 2017 - 30/Abril 2017
2	Fortalecimiento de las capacidades de gestión local para la soberanía alimentaria en el sector rural de las provincias de Cotopaxi y Santo Domingo de los Tsachilas - Fase dos.	<b>CELIM - CEI</b>	Santo Domingo de los Tsachilas y Cotopaxi	Ejecución	01/06/2016 - 30/05/2018
3	Fortalecer el desarrollo asociativo familiar y comunitario para el emprendimiento productivo	<b>AECID</b>	Riobamba	Ejecución	16/01/2015 16/04/2017
4	Ecuador: Renovar la acción social de la Iglesia a través del Desarrollo Humano Integral	<b>CONFERENCIA EPISCOPAL ITALIANA CEI</b>	Zamora, Babahoyo, Latacunga, Zamora CHinchipe, Morona Santiago	Ejecución	01/06/2016 - 30/05/2018

Fuente: Área de proyectos, Pastoral Social Caritas Ecuador

## 2. *Eco-teología:*

El Área de Ecoteología orienta su trabajo para la transversalización del enfoque del Cuidado de la Creación en el accionar de la Pastoral Social Cáritas Ecuador y de la Red Eclesial Pan Amazónica.

Tabla 4. Proyectos que ejecuta actualmente el área de Ecoteología

No.	Título de Proyecto	Organización Financiadora	Zonas del proyecto	Estado del Proyecto	Plazos del Proyecto
1	“Transversalización del enfoque del cuidado de los bienes de la creación en el accionar de la red de pastoral social Cáritas Ecuador”	<b>CÁRITAS ESPAÑOLA</b>	Nacional	Ejecución	Julio 2016 - Julio 2019
2	“Fortalecimiento Estratégico de la Red Amazónica de la Pastoral Social Cáritas Ecuador –PSCE- en la Zona Oriente (Vicariatos Apostólicos de Aguarico, Sucumbíos, Napo, Puyo, Méndez y Zamora) y de la Red Eclesial Pan-amazónica –REPAM-”	<b>MISEREOR</b>	Zona Oriente: Sucumbíos, Aguarico, Napo, Puyo, Méndez y Zamora	Trámite	Junio2016- Junio2019

Fuente: Área de proyectos, Pastoral Social Cáritas Ecuador

## 3. *Movilidad Humana:*

La Pastoral de Movilidad Humana enfoca su accionar al fortalecimiento, acompañamiento y asesoría técnica a las jurisdicciones fronterizas norte y sur de la red de PSCE, quienes trabajan sobre todo con personas en situación de vulnerabilidad,

y de esta manera, contribuir a la construcción de una ciudadanía inclusiva, hospitalaria, solidaria y tolerante hacia las personas extranjeras y las diversidades culturales en el Ecuador.

Tabla 5. Proyectos que ejecuta actualmente el área de Movilidad Humana

No.	Título de Proyecto	Organización Financiadora	Zonas del proyecto	Estado del Proyecto	Plazos del Proyecto
1	VolinHa - Ho "voluntario local"	<b>Unión Europea</b>	Carchi Imbabura Sucumbíos Aguarico	Ejecución	01/10/2015 01/09/2017
2	Tomando el control de nuestras vidas	<b>Unión Europea</b>	Loja Zamora Machala	Trámite	01/04/2017 31/10/2018
3	Asistencia jurídica, psicosocial y medios de vida a solicitantes de asilo y refugiados en la frontera norte	<b>Caritas Alemana</b>	Carchi Imbabura Sucumbíos Aguarico	Ejecución	01/09/2016 31/08/2017

Fuente: Área de proyectos, Pastoral Social Caritas Ecuador

#### 4. Pastoral de la Salud:

La Pastoral de la Salud desarrolla su accionar en función del encuentro con el enfermo, su familia, con los profesionales y estructuras de salud y con la comunidad, para potenciar una cultura más humana y cristiana frente al dolor, al sufrimiento, a la discapacidad, a la agonía, a la muerte, al duelo y a la defensa de la vida con un enfoque de DHIS.

Tabla 6. Proyectos que ejecuta actualmente el área de Pastoral de la Salud

No.	Título de Proyecto	Organización Financiadora	Zonas del proyecto	Estado del Proyecto	Plazos del Proyecto
1	Humanización y evangelización de la pastoral de la salud	<b>COOPERACION FRATERNA MUNICH</b>	Nacional	Ejecución	29/06/2016- 29/06/2017
2	Proyecto Salud "Atención holística de las personas afectadas con la enfermedad de Hasen en las provincias de Guayas y Los Ríos en Ecuador".	<b>CARITAS KOREA</b>	Guayas y Los Ríos	Aprobado	1/05/ 2017- 30/04/ 2017

Fuente: Área de proyectos, Pastoral Social Cáritas Ecuador

### 5. *Proyectos y Emergencias:*

El área de proyectos enfoca su accionar al acompañamiento técnico y complementario para el diseño y desarrollo de los proyectos que cada una de las áreas/núcleos de trabajo de la PSCE ejecuta o busca integrar a su gestión con un enfoque de DHIS.

Tabla 7. Proyectos que ejecuta actualmente el área de Proyectos y Emergencias

No.	Título de Proyecto	Financiador	Zonas del proyecto	Estado del Proyecto	Plazos del Proyecto
1	Asistencia Humanitaria y fortalecimiento de capacidades económicas y sociales para la población afectada por el terremoto del 16 de abril del 2016	<b>Cáritas Internationals</b>	Manabí Esmeraldas Los Ríos	Ejecución	Mayo 2016 - abril 2017
2	Asistencia Humanitaria	<b>MISEREOR</b>	Manabí	Ejecución	
3	Asistencia humanitaria e instrumentos de trabajo	<b>Cáritas México</b>	Manabí	Ejecución	
4	"Ayuda humanitaria, reactivación económica y reconstrucción de una escuela en Esmeraldas"	<b>Cáritas Seúl</b>	Manabí Esmeraldas	Ejecución	1 Noviembre del 2016 al 31 de octubre del 2017
5	Reconstrucción de vivienda	<b>Cáritas Colombia</b>	Manabí	Ejecución	1 de octubre del 2016 al 30 de septiembre del 2017
6	Infraestructura de servicios comunitario y religioso.	<b>CEE</b>	Manabí	Ejecución	
	Infraestructura de servicios comunitario y religioso.	<b>CEE</b>	Esmeraldas	Ejecución	
	Infraestructura de servicios comunitario y religioso.	<b>CEE</b>	Yaguachi	Ejecución	
	Infraestructura de servicios comunitario y religioso.	<b>CEE</b>	Guaranda	Ejecución	
7	Donaciones varias (vitualas, vajilla, juguetes). informes hasta	<b>Aportes varias organizaciones</b>	Manabí Esmeraldas		

Fuente: Área de proyectos, Pastoral Social Cáritas Ecuador

## 6. Formación:

El área tiene por encargo la formación integral permanente de colaboradores, voluntarios y agentes de Pastoral Social Cáritas a nivel zonal y nacional, a la luz del Evangelio, la DSI, el Magisterio Latinoamericano de Aparecida y los llamados del Pontificado de Francisco.

Tabla 8. Proyectos que ejecuta actualmente el área de Formación

No.	Título de Proyecto	Organización Financiadora	Zonas del proyecto	Estado del Proyecto:	Plazos del Proyecto
1	Renovar la acción social de la Iglesia a través del Desarrollo Humano Intrgral y Solidario.	<b>Proyecto CEI</b>	Nacional	Ejecución	Junio 2015/ Junio 2017
2	Organizar la caridad – Iglesias Hermanas.	<b>Red de Pastoral Social Cáritas Nacional</b>	Provincias afectadas por el terremoto de abril del 2016 Manabí, Esmeraldas y Los Ríos.	Ejecución	Abril 2016 en adelante

Fuente: Área de proyectos, Pastoral Social Cáritas Ecuador

## 7. Comunicación:

Pastoral Social Cáritas Ecuador - PSCE plantea una estrategia comunicacional que parte de la propuesta de la comunicación para la transformación social, como una orientación pastoral, ética y política.

El posicionamiento, el acompañamiento, la sensibilización y la articulación organizativa desde lo comunicacional permite la incidencia política a la luz de los valores del Desarrollo Humano Integral y Solidario que le apuesta a una evangelización creativa.

Tabla 9. Proyectos que ejecuta actualmente el área de Comunicación

No.	Título de Proyecto	Organización Financiadora	Zonas del proyecto	Estado del Proyecto	Plazos del Proyecto
1	Renovar la acción social de la Iglesia a través del DHIS	<b>Proyecto CEI</b>	Nacional	Ejecución	junio 2015/ junio 2017
2	“Fortalecimiento de la estructura comunicacional de la Red de Pastoral Social Cáritas Ecuador a través del posicionamiento público y la consolidación de la red de comunicación pastoral”	<b>Cáritas Española</b>	Nacional	Trámite / Aprobado	Octubre 2016 /Nov 2019

Fuente: Área de proyectos, Pastoral Social Cáritas Ecuador

### 8. *Administración:*

El área de administración se dedica principalmente a la gestión y administración de los procesos y procedimientos contables,

financieros y de talento humano de la Secretaria General de Pastoral Social Cáritas Ecuador – SEGE - PSCE.

Tabla 10. Proyectos que ejecuta actualmente el área de Administración

No.	Título de Proyecto	Organización Financiativa	Zonas del proyecto	Estado del Proyecto	Plazos del Proyecto
1	Propuesta autonomía financiera, contable y administrativa proceso de transición	<b>Pastoral Social Cáritas - Ecuador SEGE</b>	A nivel Nacional	Ejecución	01/07/2016 en adelante

Fuente: Área de proyectos, Pastoral Social Cáritas Ecuador

La PSCE trabaja bajo una propuesta de articulación a nivel nacional, es decir creando la un red nacional conformada por todas las provincias eclesiásticas que su vez contienen jurisdicciones eclesiásticas, para pertenecer a la red de pastoral social deben mantener un equipo de trabajo destinado a la acción social de la jurisdicción.

Las jurisdicciones eclesiásticas en nuestro país están distribuidas de la siguiente manera:

#### 1. **PROVINCIA ECLESIASTICA DE QUITO**

- Arquidiócesis de Quito, provincia civil de Pichincha.
- Diócesis de Riobamba, provincia civil de Chimborazo.
- Diócesis de Ibarra, provincia civil de Imbabura.
- Diócesis de Ambato, provincia civil de Tungurahua.
- Diócesis de Guaranda, provincia civil de Bolívar.

- Diócesis de Latacunga, provincia civil de Cotopaxi.
- Diócesis de Tulcán, provincia civil de Carchi.

## **2. PROVINCIA ECLESIASTICA DE GUAYAQUIL**

- Arquidiócesis de Guayaquil, provincia civil de Guayas.
- Diócesis de Babahoyo, provincia civil de Los Ríos.
- Diócesis de San Jacinto de Yaguachi, provincia civil de Guayas.

## **3. PROVINCIA ECLESIASTICA DE CUENCA**

- Arquidiócesis de Cuenca, provincia civil de Azuay.
- Diócesis de Loja, provincia civil de Loja.
- Diócesis de Azogues, provincia civil de Cañar.
- Diócesis de Machala, provincia civil de El Oro.

## **4. PROVINCIA ECLESIASTICA PORTOVIEJO**

- Arquidiócesis de Portoviejo, provincia civil de Manabí.
- Diócesis de Santo Domingo en Ecuador, provincia civil de Santo Domingo de los Tsáchilas.

## **5. VICARIATOS APOSTÓLICOS**

- Vicariato Apostólico de Napo, provincia civil de Napo.
- Vicariato Apostólico de Méndez, provincia civil de Morona Santiago.
- Vicariato Apostólico de Zamora, provincia civil de Zamora Chinchipe.
- Vicariato Apostólico de Esmeraldas, provincia civil de Esmeraldas.
- Vicariato Apostólico de Puyo, provincia civil de Pastaza.

- Vicariato Apostólico de Sucumbíos, provincia civil de Sucumbíos.
- Vicariato Apostólico de Aguarico, provincia civil de Orellana.
- Vicariato Apostólico de Galápagos, provincia civil de Galápagos.

El área que está considerada como “zonas” es una agrupación de las pastorales sociales jurisdiccionales que están físicamente cercanas, esto con el objetivo de realizar una intervención tipo cascada, contribuyendo en cada uno de los niveles, es decir desde la PSCE nacional, el trabajo de articulación en el ámbito zonal, luego aterriza en el trabajo jurisdiccional y finalmente en cada una de las parroquias con la conformación de las Cáritas Parroquiales.

El área de intervención zonal de la PSCE es la siguiente:

#### **1. ZONA NORTE**

- Cáritas Quito
- Cáritas Ibarra
- Cáritas Tulcán

#### **2. ZONA CENTRO**

- Cáritas Latacunga
- Cáritas Ambato
- Cáritas Riobamba
- Cáritas Guaranda

#### **3. ZONA SUR**

- Cáritas Cuenca
- Cáritas Loja
- Cáritas Machala

#### **4. ZONA COSTA**

- Cáritas Babahoyo

- Cáritas Portoviejo
- Cáritas Esmeraldas
- Cáritas Santo Domingo
- Cáritas Galápagos
- Cáritas San Jacinto de Yaguachi

## **5. ZONA ORIENTE**

- Cáritas Puyo
- Cáritas Macas
- Cáritas Coca
- Cáritas Lago Agrio
- Cáritas Zamora
- Cáritas Napo

Existen dos jurisdicciones en las que aún no está consolidado un equipo de Cáritas como tal y son Azogues y Guayaquil.

En la Secretaría General (SEGE) se designa un “enlace zonal”, que es uno de los técnicos que trabaja de planta en la secretaría, este enlace tendrá como rol acompañar y motivar reuniones, planes y proyectos que se puedan articular zonalmente.

Así mismo, dentro de cada zona se nombra a un “coordinador de zona” quien es elegido de entre los directores de cada una de las jurisdicciones pertenecientes a la zona.

La Secretaría General tiene la misión de servicio y acompañamiento a cada una de las jurisdicciones de acuerdo a su realidad zonal y jurisdiccional, es por ello que todos los proyectos de cada una de las áreas de la secretaría general están articulados con las jurisdicciones e incluso zonalmente dependiendo de la problemática a tratar.

Los beneficiarios directos de la intervención están dentro de los actores locales de cada una de las jurisdicciones y particularmente en

las Cáritas Parroquiales que es la organización de la caridad y servicio social en cada una de las parroquias.

Actualmente en la SEGE laboran 21 personas como personal de planta y en relación de dependencia; 2 voluntarios de la Federación de Organismos Cristianos de Servicio Internacional Voluntario (FOSCIV) y 5 personas con la modalidad de servicios profesionales, obteniendo así un colectivo total de 28 personas.

Tabla 11. Distribución de personal por área

Áreas	Personal
Formación	- Mariana Carrera
Economía Social y Solidaria	- Jaqueline Campoverde - Gloria Guevara - Fabián Arteaga - Danilo Catena (FOCSIV)
Ecoteología	- Romina Gallegos - Héctor Pérez - Helen Coenen (FOCSIV)
Pastoral de Movilidad Humana	- Cristina Pancho - Nancy Japón - María Cristina Landívar (Honorarios profesionales)
Comunicación	- Daniela Andrade - Myriam Carreño - Francisco Beltrán - María Paula Ortega
Administración	- Rocío Buitrón - Chanena Barros (Honorarios profesionales) - Michelle Loor - Mario Gordillo (Honorarios profesionales)
Proyectos	- Nelly Cevallos - Gabriela Mera
Secretaría Ejecutiva	- Mauricio López
Subsecretaría Ejecutiva	- Édgar Rivadeneira

### **2.2.2. Localización**

Las instalaciones físicas de la PSCE son en las calles Ulloa N24-109 y Av. Colón en un edificio llamado Cáritas Ecuador que pertenece a la Conferencia Episcopal Ecuatoriana, el personal de la SEGE ocupa las instalaciones del primer y tercer piso de este edificio.

### **2.2.3. Financiación**

La SEGE está financiada completamente por fondos de proyectos en ejecución, en los que el rol de la SEGE es el seguimiento y acompañamiento a cada una de las jurisdicciones en las que se ejecuta el proyecto, por ello la mayoría de proyectos destinan un rubro de salarios para los técnicos de la SEGE y la mayor parte del financiamiento se envía a las diócesis para la ejecución en terreno del proyecto.

Actualmente la PSCE está trabajando en un plan de captación de fondos y posicionamiento de imagen desde el área de comunicación, para poder financiar el trabajo de la PSCE con fondos locales y diversificar sus fuentes de financiamiento.

Las fuentes de financiamiento son principalmente organizaciones fraternas que están incluso dentro de la red de Cáritas Internacionallis como lo son Cáritas Italia, Cáritas Alemania, Cáritas Noruega.

También llaman organizaciones fraternas a instituciones de orden eclesial como la Conferencia Episcopal Italiana, Conferencia de los Obispos de USA, MISEREOR que es obra episcopal de los

obispos de Alemania, FOCSIV, CRS (Catholic Relief Services), etc.

Y finalmente organizaciones que están dedicadas a la cooperación internacional como AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo), CAM (Comunidad Autónoma de Madrid), etc.

#### **2.2.4. Evaluación ejecución de proyectos y acciones**

La ejecución y seguimiento de los planes y proyectos de la PSCE en la mayoría de los casos está a cargo de las mismas organizaciones donantes de los fondos, cada organización tiene sus matrices, plazos y personal que está en contacto directo con los coordinadores de cada uno de los proyectos, tanto para evaluación de ejecución técnica y evaluación de ejecución presupuestaria. Sin embargo, el área de proyectos conjuntamente con la subunidad administrativa han formado un equipo que realiza una evaluación trimestral y anual sobre la planificación de cada área más allá de los proyectos que ejecuta, esta evaluación está basada en un margo lógico que se divide por ejes de trabajo y cada uno de ellos con los respectivos objetivos, resultados, actividades y un cronograma del periodo a evaluar. En la sesión de evaluación trimestral con cada una de las áreas también se abre un espacio para el seguimiento de los resultados de la encuesta de clima organizacional que se realiza cada año, es un espacio para poder compartir avances o retrocesos que se ha tenido también en el ámbito de relaciones interpersonales del área.

A partir de la última evaluación trimestral obtenemos los siguientes datos que reflejan puntos débiles en cada una de las áreas y problemáticas que afectan a toda la PSCE en su conjunto.

Tabla 12. Problemática de cada área

Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Captación de recursos locales.</li> <li>• Posicionamiento de imagen institucional.</li> <li>• Manual de comunicación externa e interna.</li> </ul>
Administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de procedimientos financiero.</li> <li>• Manual de compras y requisiciones.</li> <li>• Manual de contratación y talento humano.</li> <li>• Código interno, ética y de convivencia.</li> <li>• Plan de desarrollo y capacitación.</li> <li>• Manual de funcionamiento.</li> </ul>
Economía Social y Solidaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta estratégica de área de Economía Social y Solidaria.</li> <li>• Alta rotación de personal.</li> </ul>
Movilidad Humana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta estratégica de área de Movilidad Humana, agrupación con ejes de vida y voluntariado.</li> <li>• Financiamiento a corto plazo.</li> <li>• Consolidación de la Red de Pastoral Penitenciaria.</li> </ul>
Pastoral de la Salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiamiento a corto plazo</li> <li>• Consolidación de la Red de Servidores de la Salud.</li> <li>• Falta de personal.</li> <li>• Poca cooperación internacional para el ámbito de la salud.</li> </ul>
Proyectos y Emergencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exceso de actividades</li> </ul>

Formación

- Propuesta estratégica de formación para toda la Red Nacional de Cáritas Ecuador.
- Falta de financiamiento para Pastoral de la Mujer.
- Consolidación de Cáritas Parroquiales.
- Motivación y cooperación desde las parroquias.
- Financiamiento a corto plazo.

Fuente: Pastoral Social Cáritas Ecuador, documento evaluación trimestral.

## **2.3. Análisis externo**

### **2.3.1. Ámbito Político**

El actual Estado ecuatoriano está conformado por cinco funciones estatales: la Función Ejecutiva, la Función Legislativa, la Función Judicial, la Función Electoral y la Función de Transparencia y Control Social.

A partir del gobierno del Eco. Rafael Correa (2008-2017) han existido varios cambios en política social que han influido directamente en el accionar de la PSCE.

En el ámbito educativo con la apertura de las escuelas del milenio se cerraron varios centros educativos fisco-misionales que estaban a cargo de las jurisdicciones pertenecientes a la Red Nacional de Pastoral Social en la que se ejecutaban proyectos educativos y de salud, que a partir del cierre de dichos centros educativos, se tuvieron que re direccionar a asociaciones campesinas o indígenas que en su mayoría son los padres de los niños que recibían la ayuda directa.

La respuesta a la emergencia por el terremoto del dieciséis de abril del dos mil dieciséis desde la PSCE fue inmediata recibiendo fondos de las Cáritas hermanas, sin embargo hubieron restricciones para la recepción de donaciones de ayuda humanitaria (carpas, vituallas, agua, alimentos, etc), todo esto porque el gobierno decretó que todas estas donaciones debían hacerse a través del Estado, esto obstaculizó y retrasó la llegada de donaciones físicas hasta el punto de solicitar solamente donaciones económicas.

Así mismo para la etapa de reconstrucción y donación de viviendas terminadas, la consecución de permisos fue retrasada porque el gobierno pretendía hacer toda la obra de infraestructura y que solamente se traspase los recursos para que se puedan realizar las obras.

Con relación al ámbito comunicacional se cerraron varias radios comunitarias y de organizaciones sociales con las que colabora la PSCE, retrasando así resultados de proyectos en ejecución. A partir del lanzamiento de la ley de comunicación y la redistribución de las frecuencias asignadas estuvieron cesadas las operaciones de radios, canales de televisión pertenecientes a jurisdicciones que son parte de la Red Nacional de Pastoral Social.

La PSCE también ha tenido acciones conjuntas con organizaciones y asociaciones con fines sociales y en defensa de derechos humanos, principalmente en la zona amazónica con redes indígenas que defienden el derecho al territorio y al aislamiento voluntario de los pueblos no contactados. Dentro de este ámbito la PSCE es parte de la Red Eclesial que es la asociación de países latinoamericanos con territorio amazónico, siendo la Iglesia Católica a través de su Red una voz de denuncia y denuncia frente a problemáticas medioambientales y de

vulneración de derechos sobre todo los pueblos indígenas que habiten estas zonas.

### **2.3.2. Ámbito Económico**

Como se explicó anteriormente la PSCE para financiar toda su acción social recibe financiamiento desde el exterior, de organizaciones afines y de la misma red de Cáritas Internationalis mayormente europeas. Según Castells (2015) la crisis que ha sufrido Europa desde el 2008 es la peor desde la Gran Depresión de los años 30. No ha terminado en el 2013 y sus efectos seguirán notándose en un largo tiempo, reflejando consecuencias institucionales y empresariales. El FMI proyectaba que el PIB del 2008 se proyectaba recuperar en el año 2018. Esta crisis tuvo origen en el sistema financiero de Estados Unidos igualmente que hace 80 años, afectando a las instituciones financieras europeas con graves consecuencias en el sector de la producción y empleo.

La crisis financiera europea afectó directamente el financiamiento de proyectos sociales para la PSCE, ya que las instituciones donantes priorizaron ayuda y cooperación para su propia región,

Un dato adicional es que según el OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) en la década del 2008 hasta el 2017 Ecuador pasó de ser un país con renta baja a ser un país con renta medio baja, mejorando así la calidad de vida de sus habitantes, lo que lo excluye de la lista de países de atención emergente para la cooperación internacional, entre los cuales figura Venezuela, Bolivia, Haití entre algunos países de la región; esto último ha sido causal también de que la PSCE no pueda acceder a proyectos de atención emergentes en temas de

salud, alimentación, vivienda ofertados por organismos internacionales como la Unión Europea, Banco Interamericano de Desarrollo, entre otros.

Pese a que la dependencia de recursos de la cooperación internacional es muy fuerte, la PSCE ha creado ya un primer plan de captación de fondos para propiciar colectas o alianzas corporativas (bancos, tarjetas, campañas) para donación local y fortalecimiento organizativo, ya que dado que todos los fondos vienen de proyectos existe dificultad de mantener a personal que es contratado para proyectos específicos; así mismo no se fortalece el patrimonio de la organización porque los equipos que son adquiridos bajo presupuestos de proyectos deben ser entregados a los beneficiarios directos de la ejecución a su vez a las organizaciones locales.

Contando con el panorama en declive de los donantes europeos, la PSCE ha trabajado y continúa trabajando con proyectos que han sido financiados por Cáritas asiáticas como Cáritas Seúl y con organizaciones Norteamericanas como la Conferencia de Obispos Estadounidense.

### **2.3.3. Ámbito Social**

El accionar de la PSCE es justamente el campo social, en el Ecuador según el Ministerio Coordinador de Desarrollo Social a través del Sistema Integrado de Conocimientos y Estadística Social del Ecuador (SICES) la tasa de mortalidad ha tenido un descenso de 0.1 puntos desde el año 2007 hasta el año 2017; a partir de ello el área de la Pastoral de la Salud promueve la creación de redes de profesionales de la salud y la humanización de la misma en casa de salud del estado laico.

A su vez desde el área de Economía Social y Solidaria se atienden a niños con índices altos de desnutrición y mala alimentación, tema del cual el SICES solamente cuenta con porcentajes de desparasitación en los que menciona que en el año 2006 fueron desparasitados el 51% de la población infantil del Ecuador y en el año 2014 se desparasitó a un 46.9% de la misma población.

Dentro de los últimos periodos desde el año 2007 hasta el año 2016 la tasa más baja de desempleo ha sido de 3.8% en el año 2014 según el SICES, la PSCE ha financiado varios proyectos para solventar el desempleo en las jurisdicciones de la Red Nacional, microproyectos de emprendimientos productivos para asociaciones y organizaciones sociales, pretendiendo el desarrollo económico de comunidades organizadas. Estos microproyectos abarcan no solamente el ámbito de financiar a un proyecto de emprendimiento comunitario, sino también de formación y atención a problemas sociales como violencia intrafamiliar, dignidad humana, falta de educación básica para las personas participantes de los microproyectos.

A pesar de que en el año 2015 Ecuador fue declarado un país libre de analfabetismo, el trabajo de la PSCE también se ha enfocado en la formación integral de los agentes de Pastoral de las jurisdicciones, con un programa llamado “formador de formadores” se utiliza una metodología de cascada brindando formación desde la oficina nacional para los agentes diocesanos y ellos a su vez replicando en las jurisdicciones y cáritas parroquiales. Los temas impartidos en el programa de formación de formadores son temas de índole asociativa, pastoral y social; como productividad, fortalecimiento de las cáritas parroquiales, identidad de las cáritas parroquiales, liderazgo, entre otros.

Uno de los objetivos mayores a largo plazo de la PSCE es la consolidación de la acción caritativa de las comunidades parroquiales plasmado en la conformación de las cáritas parroquiales en cada una de las parroquias, asistiendo y respondiendo a las necesidades de las comunidades, mediante el voluntariado y atención de los mismos miembros de la comunidad. En este sentido la PSCE ha visto retrasado su trabajo ya que la sociedad ecuatoriana por sus propia historia ha sido fuerte blanco de ayuda social y asistencialismo; por tanto es una sociedad que está acostumbrada mucho más a dar que a recibir, a dolerse por la situación de necesidad emergente de las personas vulnerables y asistir la problemática a corto plazo, como siempre se ha recibido la ayuda para Ecuador.

#### **2.3.4. Ámbito Tecnológico**

Para la PSCE el desarrollo tecnológico ha sido un punto positivo para toda su gestión, ya que la relación con los financiadores, quienes mayormente están en Europa se ha facilitado mayormente en temas de informes técnicos y financieros, anteriormente se enviaban todos los documentos físicos para revisión en las oficinas auditoras de los financiadores, actualmente se escanean todos los documentos fiscales como facturas y recibos, y los informes técnicos se envían de forma digital por correo electrónico.

También las reuniones para seguimiento y evaluación de proyectos se hacen vía Skype o por correo electrónico.

Todos estos cambios han repercutido en el ahorro de los recursos económicos, evitando gastos de correo físico, viajes trasatlánticos y planillas telefónicas.

También a nivel local la comunicación y el seguimiento de la intervención en las jurisdicciones se ha facilitado con el uso de herramientas de trabajo en línea como drive, Dropbox, entre otras. Eliminando así la necesidad de que el personal de la SEGE salga a territorio fuera del cronograma ya establecido.

### **III. CAPÍTULO III**

#### **3.1. Diagnóstico y Análisis del área administrativa de la PSCE**

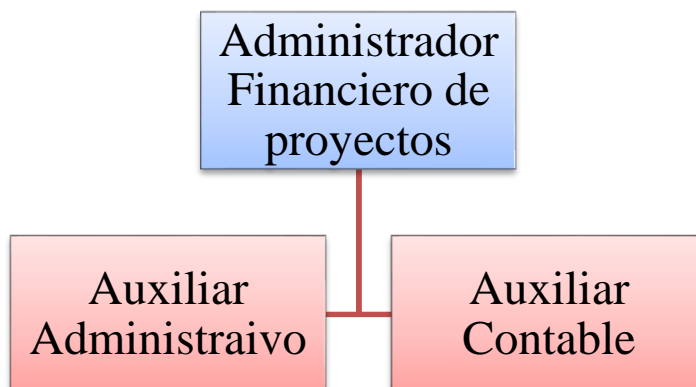
El área administrativa de la PSCE nace de la necesidad de elaborar los presupuestos para la presentación de proyectos y a su vez elaborar los informes financieros para los cooperantes internacionales.

Para ello se contratan dos personas que tiene experiencia en otras organizaciones captadoras de financiación de la cooperación internacional.

Al ser una comisión de la Conferencia Episcopal Ecuatoriana la gestión contable y financiera está a cargo del departamento contable de la CEE, sin embargo se solicitó a la PSCE contratar un auxiliar contable que maneje una extensión del sistema contable y tributario para hacer operativo todos los procesos contables. También desde la dirección financiera de la CEE se administran las cuentas bancarias, emisión de cheques, realización de transferencias, pago mensual de nómina. Desde la tesorería de la CEE se realizan todos los pagos a proveedores, control y seguimiento de archivo documental físico de los respaldos contables y financieros.

El diagrama de estructura del área administrativa de la PSCE es el siguiente:

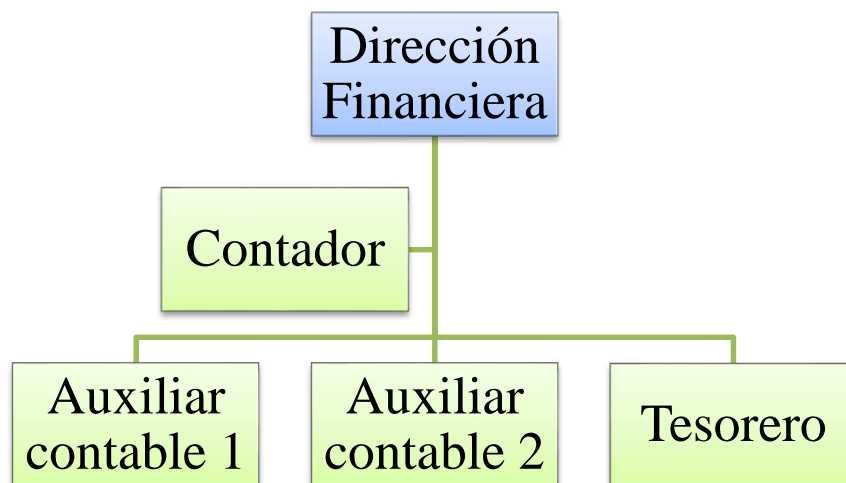
Figura 4. Organigrama del área Administrativa de la PSCE



Fuente: Área administrativa, Pastoral Social Cáritas Ecuador

Y a la vez se muestra el diagrama de estructura del departamento contable financiero de la CEE:

Figura 5. Organigrama del departamento financiero de la CEE



Fuente: Departamento contable, Conferencia Episcopal Ecuatoriana

**3.1.1. Levantamiento y descripción de los procesos y actividades del área administrativa de la PSCE ejecutados conjuntamente con el departamento contable de la CEE**

**3.1.1.1. Proceso de formulación presupuestaria para gastos corrientes PSCE**

Tabla 13. Levantamiento y descripción proceso: formulación presupuestaria para gastos corrientes PSCE

<b>Formulación presupuestaria General</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>CONEXIÓN CEE</b>	<b>RESPONSABLE CEE</b>
	Convocatoria Asamblea Nacional	Secretaría Ejecutiva	Ninguna	No Aplica
	Revisión presupuesto y ejecución periodo anterior	Dirección Financiera	Ninguna	No Aplica
	Elaboración presupuesto anual	Dirección Financiera	Ninguna	No Aplica
	Revisión y aprobación propuesta presupuesto anual	Secretaría Ejecutiva	Ninguna	No Aplica
	Presentación presupuesto anual en Asamblea Nacional	Dirección Financiera	Ninguna	No Aplica
	<b>FIN</b>			

Fuente: Área administrativa de la PSCE

### ***Análisis de detalles***

Este procedimiento está basado en la información del periodo anterior, y se trata de hacer un cálculo ponderado promedio de acuerdo a los proyectos que se esperan recibir cada año.

### ***Debilidades halladas***

Las debilidades encontradas en este proceso son que el presupuesto no es socializado anteriormente con la directiva de la organización, por tanto no hay implicación directa ni toma de decisiones en base a ese presupuesto.

### 3.1.1.2. Proceso de formulación presupuestaria proyectos

Tabla 14. Levantamiento y descripción proceso: Formulación presupuestaria proyectos

<b>Formulación presupuestaria de proyectos</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>CONEXIÓN CEE</b>	<b>RESPONSABLE CEE</b>
	Convocatoria abierta proyecto	Coordinador de proyectos	Ninguna	No Aplica
	Revisión bases y condiciones para presupuesto	Dirección Financiera y Auxiliar administrativo	Ninguna	No Aplica
	Solicitud cotizaciones y proformas	Dirección Financiera y Auxiliar administrativo	Ninguna	No Aplica
	Revisión de propuesta presupuesto del proyecto	Coordinador de proyectos y Secretaría Ejecutiva	Ninguna	No Aplica
	Envío de presupuestos a cooperación internacional	Dirección Financiera y Coordinador de proyectos	Ninguna	No Aplica
	<b>FIN</b>			

Fuente: Área administrativa de la PSCE

### ***Análisis de detalles***

Este proceso es uno de los procesos esenciales del área y de aplicación de la experticia y experiencia de los miembros del equipo, ya que la elaboración de presupuestos por proyecto es parte de la calificación para la aprobación de un proyecto. En este proceso no existe problema alguno ya que se coordina directamente con el coordinador del área que está presentando la postulación del proyecto, por tanto se hace en coherencia con la propuesta técnica.

### ***Debilidades halladas***

No existe una herramienta informática o software especializado para elaboración de presupuestos lo que genera duplicidad de trabajo cuando se trata de empatar con el sistema contable, así mismo se hace de forma diferencia dependiendo de las bases y requisitos de cada cooperante internacional.

### 3.1.1.3. Ejecución presupuestaria de proyectos

Tabla 15. Levantamiento y descripción proceso: Ejecución presupuestaria de proyectos

	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE PSCE</b>	<b>CONEXIÓN CEE</b>	<b>RESPONSABLE CEE</b>
	<b>Ejecución presupuestaria proyectos</b>	Recepción y revisión de justificantes	Auxiliar contable	Revisión información tributaria
Registro programa contable y adjudicación plan de cuentas por proyectos		Auxiliar contable	Revisión información contable	Contador
Adjudicación de gasto según partida presupuestaria de proyectos		Dirección Financiera y Auxiliar administrativo	Ninguna	No Aplica
Emisión de comprobante de pago (cheque o transferencia)		Auxiliar contable	Firma de cheque o aprobación de transferencia	Dirección Financiera
Entrega de cheques			Aplica	Tesorero
Archivo documentación			Aplica	Tesorero
<b>FIN</b>				

Fuente: Área administrativa de la PSCE

### ***Análisis de detalles***

Este proceso implica el control y organización de toda la documentación justificante para todos los proyectos, en este proceso está implicada toda el área administrativa ya que la información debe ser ingresada en el sistema contable general, hacer los registros tributarios pertinentes y debe ser sistematizada por partidas y ejecución presupuestaria de cada proyecto.

Se menciona también el malestar por el tiempo que transcurre para realizar un pago, ya que el departamento de contabilidad de la CEE está saturado de trabajo y la emisión de un cheque o transferencia puede llegar a tardar de quince a veinte días laborables.

### ***Debilidades halladas***

La debilidad encontrada en este proceso es el hecho de que el registro contable y de ejecución presupuestaria está completamente separados, por tanto, se están duplicando los esfuerzos al hacer un registro para el sistema contable y otro registro para la ejecución presupuestaria de cada proyecto.

Así mismo se evidencia que el hecho de no poseer la autonomía financiera contable de la PSCE, el proceso siempre tendrá retrasos porque no está solamente en responsabilidad directa al área, sino también del departamento contable de la CEE.

### 3.1.1.4. Presentación información tributaria

Tabla 16. Levantamiento y descripción proceso: Presentación de información tributaria

Presentación información tributaria	ACTIVIDAD	RESPONSABLE PSCE	CONEXIÓN CEE	RESPONSABLE CEE
	Registro de todos los documentos tributarios	Auxiliar contable	Revisión información tributaria	Contador
	Elaboración cuadro auxiliar de impuestos por proyectos	Auxiliar contable	Revisión información tributaria	Contador
	Emisión de comprobantes de pago para devolución de impuestos	Auxiliar contable	Revisión información tributaria	Contador
	Débito cuenta corriente general			Dirección financiera
	Firma de cheques		Aplica	Dirección financiera
	Depósito cuentas bancarias de proyectos		Aplica	Tesorero
	<b>FIN</b>			

Fuente: Área administrativa de la PSCE

### ***Análisis de detalles***

Este proceso consiste en el pago de impuestos mensuales, ante el Servicio de Rentas Internas está registrada una sola cuenta corriente para que se realicen los débitos por generación de impuestos, sin embargos todos los gastos y generación de impuestos se hacen desde varias cuentas corrientes asociadas directamente con proyectos, es por ello que de forma paralela se lleva un auxiliar archivo Excel de registro de impuestos por cada uno de los proyectos, de esta forma al cierre de cada mes se determina cual es el valor que cada una de las cuentas de proyectos debe devolver a la cuenta general de donde son debitados los impuestos cada mes

### ***Debilidades halladas***

Tal como se explica en el proceso anterior, en este caso existen un doble proceso, ya que el registro tributario y contable están separados y también existe un registro paralelo por proyecto.

### 3.1.1.5. Pago nómina mensual

Tabla 17. Levantamiento y descripción proceso: Pago de nómina mensual

<b>Pago nómina mensual</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE PSCE</b>	<b>CONEXIÓN CEE</b>	<b>RESPONSABLE CEE</b>
	Registro actualización planillas IESS	No participa	Aplica	Auxiliar administrativo
	Carga de sueldos y descuentos	No participa	Aplica	
	Carga de transferencias bancarias desde cuentas corrientes PSCE	No participa	Aplica	Tesorero
	Aprobación de transferencias y débito bancario	No participa	Aplica	Dirección Financiera
<b>FIN</b>				

Fuente: Área administrativa de la PSCE

#### *Análisis de detalles*

Este proceso está en dependencia total del departamento contable de la CEE, es decir, la PSCE, no posee claves de ingreso al sistema de seguridad social ni al ministerio de relaciones laborales para obtener información de planillas de préstamos o de aportes. Toda la información está preparada, revisada y aprobada por el departamento

contables de la CEE, sin embargo también los sueldos son debitados de una cuenta general, por tanto desde el área administrativa de la PSCE se entregan reportes de sueldos por proyectos para que se puedan hacer devoluciones de cada una de las cuentas a la cuenta general que se usa para el pago mensual.

***Debilidades halladas***

En este caso la PSCE no cuenta con los accesos a todos los sistemas de información de la nómina, sean estos del Instituto de Seguridad Social, Servicio de Rentas Internas o Ministerio de Relaciones Laborales, todo esto ya que su debilidad es que no posee aún su autonomía en ese ámbito. Adicionalmente se duplica la actividad en el momento de adjudicar cada salario a su proyecto financiador, ya que el descuento de los sueldos se hace desde una sola cuenta corriente.

### 3.1.1.6. Contratación de personal

Tabla 18. Levantamiento y descripción proceso: Contratación de personal

<b>Contratación de personal</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE PSCE</b>	<b>CONEXIÓN CEE</b>	<b>RESPONSABLE CEE</b>
	Apertura de vacante	Secretaría Ejecutiva	No Aplica	
	Elaboración términos de referencia	Coordinación de área solicitante		
	Revisión términos de referencia y decisión de convocatoria pública o cerrada	Secretaría Ejecutiva y coordinación del área solicitante		
	Lanzamiento de convocatoria (abierta o cerrada)	Comunicación		
	Entrevistas	Secretaría Ejecutiva y coordinación del área solicitante		
	Decisión de contratación	Secretaría Ejecutiva y coordinación del área solicitante		
	Elaboración contrato	Dirección Financiera		
	Inducción al personal	Sin responsable		
	<b>FIN</b>			

Fuente: Área administrativa de la PSCE

### ***Análisis de detalles***

Este proceso se podría decir que es relativamente reciente y ambiguo, ya existen varias contrataciones directas desde sugerencias desde los propios cooperantes, también existen contrataciones directas de personas que han trabajado anteriormente en la PSCE y que han salido por falta de presupuesto o de proyectos, sin embargo, en casos que no han aplicado a la explicación anterior se ha realizado una convocatoria abierta vía publicación de página web y mailing.

### ***Debilidades halladas***

No existe un proceso por escrito, ni estandarizado, ni pasos a seguir en el caso de un despido, renuncia y a partir de ello la creación de una vacante.

### 3.1.1.7. Gestión de solicitudes de materiales

Tabla 19. Levantamiento y descripción proceso: Gestión de solicitud de materiales

Gestión de solicitudes de materiales	ACTIVIDAD	RESPONSABLE PSCE	CONEXIÓN CEE	RESPONSABLE CEE
	Elaboración de solicitud de materiales. Formato	Colaborador PSCE	No Aplica	
	Recepción solicitud de materiales	Auxiliar contable/Auxiliar administrativo/Dirección Financiera	No Aplica	
	Verificación de stock en bodega	Auxiliar contable/Auxiliar administrativo/Dirección Financiera	No Aplica	
	Entrega de materiales	Auxiliar contable/Auxiliar administrativo/Dirección Financiera	No Aplica	
	Pedido a proveedor de suministros	Auxiliar contable/Auxiliar administrativo/Dirección Financiera	No Aplica	
<b>FIN</b>				

Fuente: Área administrativa de la PSCE

### ***Análisis de detalles***

Este proceso implica la centralización de todos los materiales y suministros de oficina en una sola bodega que maneja el área administrativa, se ha estipulado un formato que cada colaborador debe llenar y firmar para proceder a la entrega de cualquier tipo de material.

### ***Debilidades halladas***

La debilidad encontrada en este proceso es que el nivel de control es bajo porque existen varias personas que lo hacen de acuerdo a la disponibilidad del momento. Por tanto si lo hacen varias personas no es posible llevar continuidad ni control de los materiales.

### 3.1.1.8. Gestión de solicitudes de equipos

Tabla 20. Levantamiento y descripción proceso: Gestión de solicitud de equipos

Gestión de solicitudes de equipos	ACTIVIDAD	RESPONSABLE PSCE	CONEXIÓN CEE	RESPONSABLE CEE
	Elaboración de solicitud de equipos. Formato.	Colaborador PSCE	No Aplica	
	Recepción solicitud de equipos	Auxiliar contable/Auxiliar administrativo/Dirección Financiera	No Aplica	
	Verificación de stock en bodega	Auxiliar contable/Auxiliar administrativo/Dirección Financiera	No Aplica	
	Entrega de equipo	Auxiliar contable/Auxiliar administrativo/Dirección Financiera	No Aplica	
<b>FIN</b>				

Fuente: Área administrativa de la PSCE

#### *Análisis de detalles*

Este proceso implica la centralización de todos los equipos de movilidad para viajes y talleres (proyectores, laptops, cámaras fotográficas, discos duros externos, grabadoras de voz, filmadoras, etc.) en una sola bodega que maneja el área administrativa, se ha estipulado un formato que cada colaborador debe llenar y firmar para proceder a la entrega de cualquier tipo de equipo, en el

que consta el estado del equipo, el motivo del pedido y la fecha de devolución.

***Debilidades halladas***

Como en el proceso anterior, la debilidad encontrada es el hecho de que la entrega y recepción de los equipos no están a cargo de una sola persona, sino de acuerdo a la disponibilidad del tiempo en el equipo administrativo, lo cual no permite llevar continuidad ni control más profundo del uso de los mismos.

**3.1.1.9. Gestión de solicitudes uso de vehículo**

Tabla 21. Levantamiento y descripción proceso: Gestión de solicitud uso de vehículos

<b>Gestión de solicitudes uso vehículo</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE PSCE</b>	<b>CONEXIÓN CEE</b>	<b>RESPONSABLE CEE</b>
	Elaboración de solicitud de vehículo. Formato	Colaborador PSCE	No Aplica	
	Recepción solicitud de vehículo	Auxiliar contable/Auxiliar administrativo/Dirección Financiera	No Aplica	
	Verificación de kilometraje y nivel de combustible	Auxiliar contable/Auxiliar administrativo/Dirección Financiera	No Aplica	
	Entrega de vehículo	Auxiliar contable/Auxiliar administrativo/Dirección Financiera	No Aplica	
<b>FIN</b>				

Fuente: Área administrativa de la PSCE

### ***Análisis de detalles***

Este proceso implica la centralización de todas las llaves y control de los vehículos de la PSCE, ya que anteriormente estaban adjudicados a un área, proyecto o coordinador específico y se contrataban servicios de transporte externos. El proceso consiste en la entrega del vehículo verificación de su estado físico, kilometraje y nivel de gasolina, así mismo el área administrativa está encargada de realizar el mantenimiento, matriculación y revisión periódicamente.

### ***Debilidades halladas***

La debilidad encontrada en este proceso es que no se puede llevar continuidad ni control del uso y mantenimiento de los vehículos si es que no son entregados por una sola persona. No se tiene un calendario claro de mantenimiento de los autos. No existe un manual de uso de vehículos.

### 3.1.1.10. Gestión autorizaciones salidas de personal permisos personales.

Tabla 22. Levantamiento y descripción de proceso: Gestión autorizaciones salidas de personal permisos personales.

<b>Gestión autorizaciones salidas de personal permisos personales.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE PSCE</b>	<b>CONEXIÓN CEE</b>	<b>RESPONSABLE CEE</b>
	Elaboración de carta solicitud permiso.	Colaborador PSCE	No Aplica	
	Revisión solicitud y visto bueno	Coord. Área a la que pertenece	No Aplica	
	Revisión y aprobación	Dirección Financiera	No Aplica	
<b>FIN</b>				

Fuente: Área administrativa de la PSCE

#### *Análisis de detalles*

Este proceso implica el manejo de todos los permisos que solicita el personal para realizar actividades de tipo personal en horas de la jornada laboral.

#### *Debilidades halladas*

No está clarificado el proceso, ni la cadena de mando, es decir, cuáles son las salidas que se autorizan directamente desde el coordinador de área, desde Secretaría Ejecutiva o desde el área administrativa, así mismo, no está claro si la comunicación tiene que ser vía mail, por carta o solamente en forma verbal. Tampoco están descritas las

políticas sobre estas ausencias ni su mecanismo de justificación.

### 3.1.1.11. Gestión autorizaciones salidas de viaje

Tabla 23. Levantamiento y descripción de proceso: Gestión autorizaciones salidas de viaje.

<b>Gestión autorizaciones salidas de viaje</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE PSCE</b>	<b>CONEXIÓN CEE</b>	<b>RESPONSABLE CEE</b>
	Elaboración de solicitud salida de viaje. Formato	Colaborador PSCE	No Aplica	
	Recepción solicitud de vehículo	Auxiliar contable/Auxiliar administrativo/Dirección Financiera	No Aplica	
	Verificación de kilometraje y nivel de combustible	Auxiliar contable/Auxiliar administrativo/Dirección Financiera	No Aplica	
	Entrega de vehículo	Auxiliar contable/Auxiliar administrativo/Dirección Financiera	No Aplica	
<b>FIN</b>				

Fuente: Área administrativa de la PSCE

### ***Análisis de detalles***

Este proceso implica el control de las salidas de viaje de acuerdo a los cronogramas de trabajo en campo. Éstas son autorizadas por el coordinador de área o de proyecto, y presentadas en administración, en ciertos casos se presentan con una solicitud de fondos para la comisión de servicios o solamente para el control de los días, también incluye en el formato si es que el colaborador estará en comisión de servicios en días feriados o fines de semana.

### ***Debilidades halladas***

Las debilidades encontradas en este proceso son también las autorizaciones, es decir, no existe clarificación de quien autoriza estas salidas, ni tampoco existe socialización del calendario de salidas por área y por proyecto. También el formato mismo del formulario de viajes está mezclado para temas administrativos y contables. No existe un control de los días compensatorios por colaborador.

### 3.1.1.12. Solicitud anticipo de fondos

Tabla 23. Levantamiento y descripción de proceso: Solicitud anticipo de fondos

<b>Gestión autorizaciones salidas de viaje</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE PSCE</b>	<b>CONEXIÓN CEE</b>	<b>RESPONSABLE CEE</b>
	Elaboración de solicitud de fondos. Formato	Colaborador PSCE	No Aplica	
	Autorización de solicitud	Coordinador de área y Secretaría o Sub Secretaría Ejecutiva	No Aplica	
	Recepción y gestión de solicitud	Auxiliar contable	No Aplica	
	Desembolso de fondos		Revisión información contable	Contador
<b>FIN</b>				

Fuente: Área administrativa de la PSCE

#### *Análisis de detalles*

Este proceso implica el control de las salidas de viaje de acuerdo a los cronogramas de trabajo en campo. Éstas son autorizadas por el coordinador de área o de proyecto, y presentadas en administración, en ciertos casos se presentan con una solicitud de fondos para la comisión de servicios o solamente para el control de los días, también incluye en el formato si es que el colaborador estará en comisión de servicios en días feriados o fines de semana.

### ***Debilidades halladas***

Las debilidades halladas en este proceso son también la cadena de autorizaciones. Estas solicitudes deben estar aprobadas por el coordinador del área y también por secretaría o sub secretaría ejecutiva, no existen tiempos ni días definidos para la firma, por ello, suelen demorarse en ser presentados en contabilidad.

### **3.2. Análisis General**

Tras la recolección de los datos mediante entrevistas directas y observación en la ejecución de todos los procesos antes mencionados se puede observar que el área administrativa de la PSCE es un área de servicio para toda la secretaría general, con sus proyectos y áreas correspondientes.

Es un área que cuenta con un personal de múltiples habilidades que se encarga de varias funciones a la vez y que tienen consciencia de todos los ámbitos que lleva el área, sin embargo, siendo esta una fortaleza también se convierte en una debilidad ya que se pierde seguimiento directo de los procedimientos.

También se evidencia el anclaje de los procesos con el departamento contable de la CEE, lo cual genera una carga extra de trabajo para el área, al tener que hacer un doble trabajo al momento de gestionar toda su información contable, separando dicha información en el sistema contable y tributario de la CEE y la información financiera en archivos auxiliares desde el área administrativa de la PSCE.

Así mismo por el anclaje de trabajo con el equipo del departamento contable de la CEE se percibe un proceso burocrático y retrasado para toda la gestión de pagos y desembolsos.

Cabe mencionar que todo el archivo físico de los justificantes contables está bajo custodia del departamento contable de la CEE, por tanto en el área administrativa de la PSCE se hacen fotocopias de toda la información

contable que se tramita, solamente que el archivo se hace directamente por proyectos.

Los procesos que se han venido implementando responden a una creciente demanda de servicios por parte de toda la secretaría general, pero todos estos procesos han sido empíricos, es decir se han ido creando mientras se han ido necesitando, sin estar descritos en un manual que conste con pasos, responsables, entradas, salidas, recurso, etc.

Ha sido el área administrativa, quien en principio tenía solamente funciones financieras y contables quien ha ido asumiendo más funciones de gestión de bienes, proveedores, clientes internos, talento humano, entre otros.

### **3.3. Resumen de todas las debilidades**

En primera instancia se observa la necesidad urgente de que el área administrativa de la PSCE sea la propia gestora y mantenga el control de los recursos financieros y contables, es decir su autonomía financiera y contable, prescindiendo del servicio que brinda el departamento contable de la CEE. Por todo ello tendría también que diferenciarse dentro del área las funciones de cada uno de los colaboradores y establecer procedimientos claros al respecto.

El área ha ido creciendo en actividades y así mismo la nómina de la PSCE, por tanto es una carga de trabajo para el cuál el área no está lista ni organizada.

Es importante evidenciar también que existen varios procesos que se han ido construyendo poco a poco y que se han ido de las manos, y es por ello que no cuentan con cadena de mando ni pasos específicos a seguir, o incluso no necesariamente deberían ser tomados como procesos, sino como actividades, instructivos, reglamentos, etc. Cabe mencionar que el procedimiento para las firmas y autorizaciones es un malestar en el que persiste el área, sería importante definir días y horas en los que se firmarían las autorizaciones.

El hecho de que la PSCE no posea su autonomía financiera, administrativa y contable genera que el servicio hacia las demás áreas del modelo de gestión sea el óptimo, así mismo estas debilidades limitan el campo de acción y de rendición de cuentas hacia los donantes de la cooperación internacional. Ya que usualmente se realizan evaluaciones de gestión de fondos y administrativas y las organizaciones son pre-calificadas para la presentación de proyectos.

#### IV. CAPÍTULO IV

Una vez que han sido analizadas todas las debilidades encontradas se exponen posibles oportunidades de mejora para cada uno de los procesos, así también se expone una propuesta para reorganizar el área administrativa y financiera de la PSCE incluyendo nuevos procesos, instructivos, políticas, etc.; y eliminando algunos anteriores que se encuentran sobredimensionados.

##### **4.1. Presentación oportunidades de mejora a partir de las debilidades encontradas en diagnóstico de procesos área administrativa PSCE.**

Tabla 24. Oportunidad de mejora proceso: Formulación presupuestaria general.

<b>Nombre del proceso</b>	<b>Oportunidad de mejora</b>
Formulación presupuestaria General	En el caso de este proceso tiene la oportunidad de mejorar si existiera una autorización previa por la CEPAS (Comisión Episcopal de Pastoral Social) ya que habría más implicación de los directivos y análisis para toma de decisiones, ya que en este presupuesto se presentan todos los gastos corrientes que se ejecutan en el año y varios de ellos no están asociados a proyecto y por tanto no cuentan con financiación.

Fuente: Área administrativa de la PSCE

Tabla 25. Oportunidad de mejora proceso: Formulación presupuestaria de proyectos

Nombre del proceso	Oportunidad de mejora
Formulación presupuestaria de proyectos	Este proceso tiene el potencial de mejora en poder brindar una herramienta informática o software especializado para elaboración de presupuestos y así no exista carga excesiva de trabajo cuando se realiza el presupuesto, ya que usualmente se hace en un formato excel y también depende de las matrices y requerimientos que incluya el financiador.

Fuente: Área administrativa de la PSCE

Tabla 26. Oportunidad de mejora proceso: Ejecución presupuestaria de proyectos

Nombre del proceso	Oportunidad de mejora
Ejecución presupuestaria de proyectos	Este proceso tiene potencialidad de mejorar si es que no está separado totalmente el registro contable del registro presupuestario, es decir si es que en el mismo programa contable se alimentara la base de datos de seguimiento presupuestario y obtener reportes por proyectos y así no duplicar el trabajo en el área. Así mismo la oportunidad de mejorar el retraso de los pagos sería a través de la autonomía financiera contable de la PSCE.

Fuente: Área administrativa de la PSCE

Tabla 27. Oportunidad de mejora proceso: Presentación de información tributaria

<b>Nombre del proceso</b>	<b>Oportunidad de mejora</b>
Presentación de información tributaria	La oportunidad de mejora en este caso sería que en el mismo programa contable se puedan abrir centros de costo en el que cada transacción sea registrada por proyectos y arroje el monto mensual que debe devolver cada una de las cuentas de proyectos a la general, ya que la opción de pagar de cada una de las cuentas de proyectos al Servicio de Rentas Internas es inviable porque los tributos se recauden sobre un monto total y por impuesto, no por cada uno de los proyectos.

Fuente: Área administrativa de la PSCE

Tabla 28. Oportunidad de mejora proceso: Pago de nómina mensual

<b>Nombre del proceso</b>	<b>Oportunidad de mejora</b>
Pago de nómina mensual	En el caso de este proceso, sería importante que la PSCE pueda contar con acceso a todos los sistemas de información sobre nómina, y si existe la posibilidad de obtener autonomía financiera y contable llevar el registro de la información de todos los sueldos asociados a proyectos, ya que actualmente se lleva un registro manual e igualmente se duplica la actividad en el momento de adjudicar un salario a un proyecto.

Fuente: Área administrativa de la PSCE

Tabla 29. Oportunidad de mejora proceso: Contratación de personal

<b>Nombre del proceso</b>	<b>Oportunidad de mejora</b>
Contratación de personal	La oportunidad de mejora para este proceso sería que el proceso en realidad sea estándar para todas las convocatorias y vacantes abiertas, que se pueda estipular pasos a seguir, formatos, cadena de mando y comisión evaluadora, es sí definir un procedimiento claro.

Fuente: Área administrativa de la PSCE

Tabla 30. Oportunidad de mejora proceso: Gestión de solicitud de materiales

<b>Nombre del proceso</b>	<b>Oportunidad de mejora</b>
Gestión de solicitud de materiales	La oportunidad de mejora para este proceso sería la determinación de una sola persona del área administrativa que se encargue de estos procedimientos, ya que si entregan varias personas no se lleva una continuidad ni control de los materiales, también sería importante el poder llevar un kárdex o inventario de los suministros y que cada vez que se entreguen se vayan descontando de este registro.

Fuente: Área administrativa de la PSCE

Tabla 31. Oportunidad de mejora proceso: Gestión de solicitud uso de vehículos

<b>Nombre del proceso</b>	<b>Oportunidad de mejora</b>
Gestión de solicitud uso de vehículos	<p>La oportunidad de mejora para este proceso sería la determinación de una sola persona del área administrativa que se encargue de la entrega y recepción de los vehículos, así mismo que se estipule un control de mantenimiento con un solo proveedor de servicios mecánicos , ya que así será mucho más eficiente el control y la seguridad de los autos.</p> <p>Sería importante dejar por escrito un manual de uso de los vehículos</p>

Fuente: Área administrativa de la PSCE

Tabla 32. Oportunidad de mejora proceso: Gestión autorización salidas de personal.

<b>Nombre del proceso</b>	<b>Oportunidad de mejora</b>
Gestión autorización salidas de personal.	<p>La oportunidad de mejora para este proceso sería la clarificación de la cadena de mando en este proceso, es decir, si es que desde la misma coordinación de cada área se aprueban las solicitudes, si es que solo se aprueban desde la Secretaría o Subsecretaría o si se aprueban por una determinada persona desde el área administrativa. Así mismo tener por escrito políticas sobre este tipo de ausencias, es decir, si se piden certificados o justificaciones, número horas posibles, establecer un máximo de permisos en un trimestre o en un periodo determinado.</p>

Fuente: Área administrativa de la PSCE

Tabla 33. Oportunidad de mejora proceso: Gestión autorización salidas de viaje

<b>Nombre del proceso</b>	<b>Oportunidad de mejora</b>
Gestión autorización salidas de viaje	La oportunidad de mejora para este proceso sería en primer lugar determinar una sola persona en el área administrativa que lleve el control de los días de trabajo en campo; así mismo se podría solicitar un calendario de salidas mensual que esté avalado por el subsecretaría ejecutivo y solamente con el visto bueno del coordinador de área y de administración queda finiquitado el trámite.

Fuente: Área administrativa de la PSCE

Tabla 34. Oportunidad de mejora proceso: Solicitud anticipo de fondos

<b>Nombre del proceso</b>	<b>Oportunidad de mejora</b>
Solicitud anticipo de fondos	La oportunidad de mejora para este proceso sería en primer lugar determinar una sola persona en el área administrativa que lleve el control de los días de trabajo en campo; así mismo se podría solicitar un calendario de salidas mensual que esté avalado por el subsecretaría ejecutivo y solamente con el visto bueno del coordinador de área y de administración queda finiquitado el trámite.

Fuente: Área administrativa de la PSCE

#### **4.2. Elaboración de la propuesta para reorganización área administrativa de la PSCE**

El 26 de mayo del 2010, la Pastoral Social Caritas Ecuador, obtiene su autonomía jurídica con la autorización y el aval de la Conferencia Episcopal Ecuatoriana; sin embargo, esta autonomía es parcial, debido a que el control contable lo continua mantenimiento la CEE.

Una vez transcurridos 5 años, considerados como período de adaptación, transición y control por parte de la Conferencia Episcopal Ecuatoriana, la Pastoral Social Caritas Ecuador, presentó la propuesta de autonomía financiera y contable. Esta propuesta fue aprobada por unanimidad en Asamblea de Obispos, realizada en el mes de abril del 2016.

Esta autorización implica la reestructuración del área administrativa - financiera de la Pastoral Social Caritas Ecuador y este proceso conlleva la adopción de políticas, procesos y sistemas, los cuales tendrán que ser implementados en este departamento, para la optimización del servicio que actualmente presta esta área a la PSCE; puesto que, actualmente en el modelo gestión, esta área está considerada como apoyo y soporte a todos los departamentos de la PSCE.

Hasta el mes de noviembre del 2016 el área administrativa estaba unificada y se llevaban procesos contables, financieros, administrativos y de personal desde esa área y con diversas personas a cargo.

A partir de la autonomía financiera se decide dividir el área en dos sub unidades, la sub unidad administrativa y de talento humano, y la sub unidad financiera y contable.

En base a observación directa de todos los procesos del área y a entrevistas personales con los colaboradores del área y secretaria y sub secretaria ejecutiva se ha logrado construir la siguiente propuesta.

#### **4.2.1. NATURALEZA DEL ÁREA**

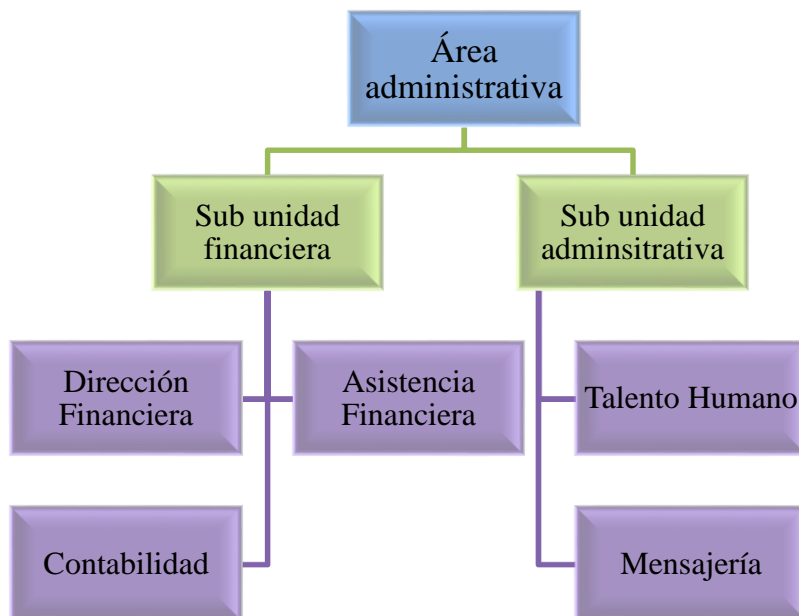
El área de Administrativa – Contable y Financiera se dedica principalmente a la gestión y administración de los procesos contables, financieros y de talento humano de la Secretaria General de Pastoral Social (SEGE).

#### **4.2.2. SUB UNIDADES**

Para la implementación del área Administrativa Financiera una vez que se hayan transferido las responsabilidades y funciones desde el Departamento de Contabilidad de la Conferencia Episcopal Ecuatoriana, se propone la creación de dos subdirecciones:

- Subunidad Financiera - Contable
- Subunidad Administrativa y de Talento humano

Figura 6. Organigrama propuesto área administrativa PSCE



Fuente: Pastoral Social Cáritas Ecuador, área administrativa

#### 4.2.3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LAS SUB UNIDADES

##### *Funciones financieras*

- Elaboración y presentación de presupuestos anuales de la Pastoral Social Cáritas Ecuador.
- Presentación de la propuesta presupuestaria a miembros de CEPAS, Asamblea Nacional de Caritas y Consejo Gubernativo de la Conferencia Episcopal Ecuatoriana.
- Apoyo en el proceso de contratación para procesos de auditoría.
- Elaboración de los presupuestos de las propuestas de proyectos para los diferentes cooperantes.

- Elaboración de informes económicos de los proyectos de la SEGE, de acuerdo a los formatos y tiempos de los cooperantes.
- Revisión y autorización de documentos contables.
- Seguimiento presupuestario de todos los proyectos en ejecución.
- Actualización permanente del personal contable, financiero.
- Tesorería.
- Autorización de transferencias.
- Gestión inversiones financieras.
- Recepción y revisión de documentación justificativa de los proyectos.

#### ***Funciones contables***

- Revisión, registro y análisis de la contabilidad de la SEGE.
- Emisión de balances y estados financieros y otros informes requeridos por responsable financiera.
- Archivo y clasificación de la documentación contable.
- Registro de ingresos, egresos y diarios.
- Proporcionar la información al equipo auditor.
- Realizar conciliaciones bancarias, tributarias y fiscales.
- Seguimiento de anticipos y pagos a proveedores.
- Actualización de inventarios de la institución.
- Control de bancos.
- Elaboración de los roles de pago.
- Cargar transferencias en plataformas bancarias.
- Conciliación de cuentas contables

- Gestión en el Ministerio de Relaciones Laborales - formularios, decimos, fondos de reserva.
- Gestión en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - aportes, préstamos, fondos de reserva, descuentos.
- Gestiones en el SRI declaraciones mensuales, anuales, anexos y demás requerimientos del ente regulador
- Superintendencia de Compañías y demás instancias del estado.
- Manejo de programa contable
- Facturación, emisión de comprobantes de retención, emisión de cheques, notas de crédito, notas de débito, etc.

#### ***Funciones administrativas***

- Atención a requerimientos de Cáritas Internationallis, código ético, código de conducta y estándares de gestión.
- Gestión en el Ministerio de Justicia y Cultos, Ministerio de Relaciones Laborales, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Control de inventarios y kardex de materiales impresos y de consumo.
- Mantenimiento de bienes de la Pastoral Social Cáritas Ecuador equipos, muebles, vehículos entre otros.
- Gestión y control de bienes de la SEGE equipos, muebles, vehículos entre otros.
- Apoyo los equipos de trabajo, en la organización de talleres, capacitaciones, reuniones, entre otras

actividades; en coordinación con los responsables de equipo.

- Control fotocopiado e impresión.
- Mantenimiento de las oficinas de la Pastoral Social Cáritas Ecuador.
- Gestión boletos aéreos.

### ***Funciones de talento humano***

- Asesoría en la elaboración de los términos de referencia para la contratación del personal en cada una de las áreas de la Pastoral Social Cáritas Ecuador.
- Coordinación de los procesos de selección de personal.
- Elaboración de código de convivencia.
- Organizar el proceso de ingreso del personal ante los organismos reguladores (Ministerio de Trabajo, IESS, SRI), dependiendo del caso.
- Establecer jornadas de inducción de personal nuevo, en coordinación con el área de formación de la SEGE.
- Preparar jornadas de integración del personal (Retiros, agasajos, fechas cívicas y sociales). Implementa un proceso de control interno (Manual de procedimientos de la SEGE).
- Seguimiento y control de todos los procesos establecidos (horarios, permisos, calendarios de salidas, días compensatorios, vacaciones, uniformes, licencia por enfermedad, permisos especiales)
- Gestión y supervisión de mensajería.

- Aplicación de encuesta de clima organizacional y seguimiento.

#### **4.2.4. Propuesta de procesos área administrativa de la PSCE**

Una vez observado el funcionamiento del área y los servicios que brinda se procedió a realizar una propuesta de manual de procedimientos a través de un mapeo de procesos que contiene dos componentes importantes que son los procesos misionales, y de apoyo.

A su vez esta propuesta plantea resumir procesos absorbiendo actividades que están duplicadas, también se ajustan actividades pequeñas que están tomadas en cuenta como procesos, para este tipo de actividades se presentan propuestas de instructivos o manuales de usuario.

Toda esta información está explícita en tres productos, que constan como anexos 1, 2 y 3.

- Manual de procedimientos del área administrativa de la PSCE.
- Manual de funciones del área administrativa de la PSCE.
- Instructivo manejo ausencias de personal.

## **V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. CONCLUSIONES**

- Se ha descrito y analizado la situación actual del área administrativa de la PSCE, a través de entrevistas y observación directa. A partir de ello se concluye que ésta área es un área de servicio para la estructura de la Secretaría General de Pastoral Social Cáritas Ecuador, es un área sustancial y de vital importancia para la organización. Sin embargo, se describe que con el ritmo de crecimiento de la organización esta área se quedó suspendida en una oficina de elaboración de presupuestos y justificación económica de proyectos. Es ahora, a partir del crecimiento, evaluaciones y necesidades urgentes que se ha ido descubriendo el potencial de crecimiento y mejoramiento de esta área. Así también el hecho de que éste área cuenta con personal altamente calificado y multifuncional se observa que varias de las tareas y actividades se han ido mezclando y confundiendo entre contables, financieras, administrativas y de personal. Se observa que uno de los mayores inconvenientes al momento de despuntar ya que todo el manejo contable y financiero de los recursos de la PSCE está controlado y centralizado en el departamento contable de la Conferencia Episcopal Ecuatoriana. Los procesos, actividades y decisiones se han venido haciendo de una forma empírica y dependiendo más de personas que de procesos, es por ello que un área de talento humano o de manejo de personal es prácticamente inexistente en al PSCE.
- Una vez observada la realidad del área administrativa de la PSCE, se ha diseñado un modelo de gestión administrativo y financiero en el cual esta área se divide en dos subunidades, una unidad que ejecuta todos los procesos financieros y contables, y, una unidad que se dedica al manejo administrativo de los recursos de la organización incluyendo su talento humano; consolidando así un solo área, pero diferenciando funciones y responsabilidades dentro de la misma área, proponiendo así un bien mayor que es mejorar el servicio del área administrativa para todos los

programas y proyectos del modelo de gestión. Contribuyendo así a un objetivo aún mayor, que es el servicio de social y de caridad de la Iglesia Católica en el Ecuador; ya que si no se cuenta con un manejo, control y seguimiento excelentes de los recursos, no se está fructificando en el trabajo de atención a los más vulnerables.

- Se enfatiza en la necesidad de descentralizar los procesos financieros y contables del departamento contable de la Conferencia Episcopal Ecuatoriana; ya que este procedimiento adicional causa retrasos y dificultad de acceso oportuno a la información, además que, tal y como se presenta en el marco teórico de este trabajo, el diseño organizacional es emergente en una organización en la que no se avizora claramente los roles de las organizaciones en las que puede estar anclada. La PSCE ha dado pasos agigantados en su crecimiento organizacional en los últimos tres años, no solamente en su instancia como secretaría nacional sino también en su rol como parte de la red de Cáritas Internationallis; la cual también exige a sus miembros autonomías administrativas y financieras para continuar financiando la obra social de la Iglesia Católica en el mundo.

## **5.2.RECOMENDACIONES**

- De acuerdo a argumentación teórica de esta investigación se recomienda a la organización la obtención de su autonomía financiera y administrativa para que ese sea el punto de partida de un diseño organizacional general, este trabajo, contribuye solamente en un área. Sería de mucho ayuda que se puedan consolidar manuales de procedimientos y funciones para todas las demás áreas. Todo esto, siempre y cuando se logre dicha autonomía, es importante para ello la incidencia política de la Comisión Episcopal de Pastoral Social en los espacios más institucionales como son las asambleas anuales de obispos, o reuniones de Consejo Gubernativo de Bienes de la CEE.

- Se observa como algo positivo que el modelo de gestión de la organización brinde autonomía y poder de decisión a las personas que nombra como coordinadores de área, sin embargo, surge la necesidad de brindar herramientas técnicas, académicas y formativos para cada uno de los cargos, esto significaría invertir en el talento humano y a partir de ello lograr mejor rendimiento en cada una de las áreas. Siendo concreto en el área administrativa, la formación y actualización constante en temas financieros, tributarios, contables y de talento humano se divisa como una arista de mejora, compromiso y empoderamiento del equipo para ir consolidando el área.
  
- Es importante tomar en cuenta todos los puntos que hemos observado como oportunidades de mejora en el capítulo cuarto, como lecciones aprendidas, sobre todo el dimensionar que la organización ha tenido un ciclo de crecimiento importante y hay que adecuar todo su funcionamiento a ello, es decir, establecer reglamentos, políticas, manuales institucionales, de tal forma que por el hecho de haber nacido como una organización pequeña, y de haber sido construida en base a personas y procesos mucho más personalizados, sea esa zona de confort justamente, lo que no le permita posicionar todos sus procesos como sostenibles y sustentables en el tiempo.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- Conferencia Episcopal Ecuatoriana. (30 de 04 de 2015). *www.conferenciaepiscopal.ec*.  
Obtenido de <http://www.conferenciaepiscopal.ec/index.php/conferencia-episcopal/quienes-somos>
- Behling, O. (1969). *"Unificarion of managment Theory: A pessimistic view"*. Londres: Collier-Macmillan .
- Bernal, J. J. (23 de Agosto de 2013). *¿Qué es el ciclo PDCA?* Obtenido de pdcahome:  
Bernal, J. J. (23 de Agosto de 2013). *¿Qué es el Ciclo PDCA?* Obtenido de
- CalidadISO, N. I., & 9001:2008. (s.f.). *Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*. Cuarta edición.
- Carrasco, J. B. (2009). *Gestión de procesos*. Santiago-Chile: Editorial Evolución.
- Castells, M. (2008). *Europeg.com*. Obtenido de Europeg.com:  
<http://www.europeg.com/files/Crisis%20de%20Europa.pdf>
- Chiavenato, I. (2014). *Teoría General de la Administración*. México: McGrawHill.
- Cofré, N. (30 de 04 de 2011). *Inducción al levantamiento de procesos*. Obtenido de Blog:  
<http://reingenieriaprocesos.blogspot.com/2008/02/induccin-al-levantamientode->
- Daft, R. L. (1993). *Managment*. Texas: The Dryden Press.
- Daft, R. L. (2006). *Introducción a la Administración*. Thomson,.
- Ecuador, C. (2014). *www.caritasecuador.org*. Obtenido de [www.caritasecuador.org](http://www.caritasecuador.org):  
<http://www.caritasecuador.org/nosotros/>
- Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de empresas*. México, D.F: Mc Graw Hill.
- Henry Mintzberg, J. B. (1993). *EL PROCESO ESTRATEGICO*. MEXICO: PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA S.A.

- Jaramillo, C. M. (1992). *Los indicadores de gestión*. España.
- Jiménez, N. S. (2014). *Indicadores de Gestión Empresarial*. Industrial Data.
- Mancilla, R. (2005). Diagnóstico organizacional (Vol. 10). En R. Mancilla, *Diagnóstico organizacional (Vol. 10)* (pág. 4). Santiago de Chile: Alfaomega. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Mingrone, P. L. (2007). *Metodología del estudio eficaz*. Buenos Aires: Bonum.
- Moreno, M. G. (1987). *Introducción a la metodología de la investigación educativa*. México DF: Progreso Editorial.
- Obregon, S. (2010). *La departamentalización: una reflexión*. Obtenido de Quaderns Digital:  
[http://quadernsdigitals.net/datos\\_web/hemeroteca/r\\_24/nr\\_285/a\\_3685/3685.htm](http://quadernsdigitals.net/datos_web/hemeroteca/r_24/nr_285/a_3685/3685.htm)
- Pérez, J. A. (2004). *Gestión por procesos, como utilizar la ISO 9001:200 para mejorar la gestión de la organización*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Peteiro, R. (2005). *Gestión por procesos y modelado de procesos*.
- Pfeffer, J. (1987). *Organizaciones y teoría de la organización*. Buenos Aires: El ateneo.
- Robbins, C. y. (2009). *Administración: Un empresario competitivo*. México: Pearson Educación.
- Roberto Hernandez Sampieri, C. F. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. . Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Schermerhorn, J. R. (1996). *Management*. Nueva York: Wiley & Sons.
- Simon, J. G. (1977). *Teoría de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Social, A. N. (13 de Noviembre de 2014). Memoria Asamblea Nacional Pastoral Social.  
*Memoria Asamblea Nacional Pastoral Social*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Stanford, N. (2010). *Diseño de organización*. Quito: Ediecuatorial.

Wendell L. French y Cecil H. Bell, J. (1996). *Desarrollo organizacional*. Naucalpan de  
Juárez: Hispanoamericana S.A.

Zambrano, D. S. (2009). *Siete Encadenamientos Estratégicos para hacer ingeniería de  
procesos*. Ecuador: Consultora Empresarial.

## **VII. ANEXOS**

### **7.1. Anexo A. Manual de procedimientos área administrativa de la PSCE**

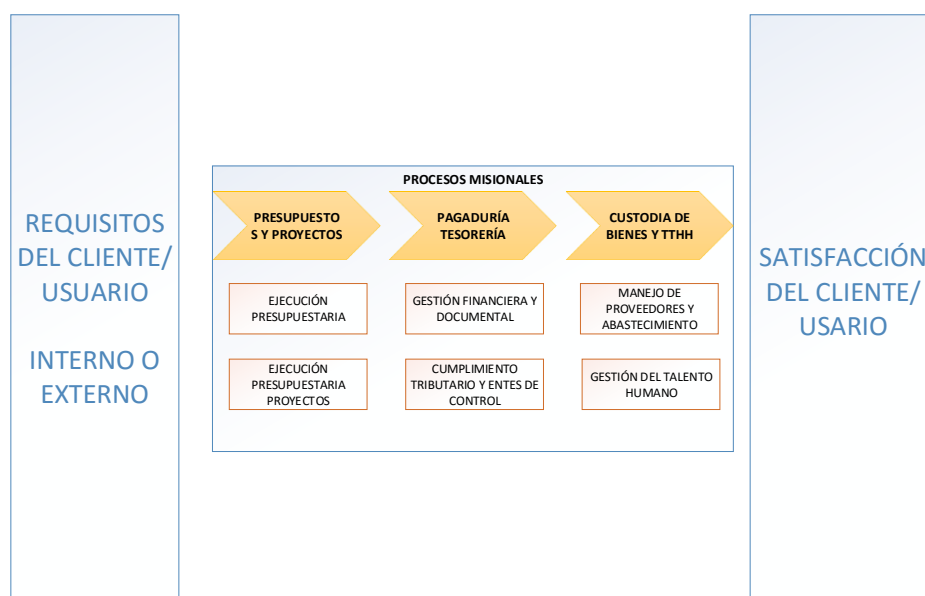
## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA PASTORAL SOCIAL CÁRITAS ECUADOR

En el siguiente manual podemos encontrar recogidos y resumidos los procesos misionales de esta área, que se dedica al servicio de todos los temas administrativos, financieros, contables, recursos humanos y logísticos de la PSCE.

El presente documento es una guía de trabajo para todo el personal antiguo y a su vez para orientar al personal nuevo sobre los procedimientos del área y en relación con cada una de las demás áreas. Es también una herramienta para guiar el trabajo de una forma más sistémica y ordenada.

A continuación se presenta el mapeo de los procesos del área administrativa del cual nace todo el manual de procedimientos.

### Mapa de procesos propuesto para PSCE



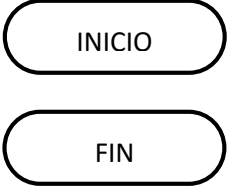
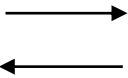


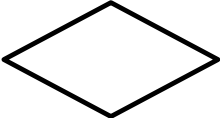

**Procesos misionales:** Los procesos misionales son aquellos que están directamente relacionados con los servicios que se prestan desde el área, dentro del área administrativa los procesos misionales son la elaboración de presupuestos, pagaduría y contabilidad, y custodia de bienes y talento humano.




**Procesos de apoyo:** Los procesos de apoyo son aquellos que hacen posible los procesos misionales y estratégicos, es decir, son procesos de soporte, en el caso del área administrativa, los procesos de apoyo son la gestión logística, la elaboración de los informes financieros a los cooperantes y las unidades auxiliares y de pasantías en las dos subunidades.

En el manual de procedimientos se reflejan diagramas de flujo que permiten identificar las actividades, su secuencia y los responsables de cada uno de los procesos de una forma gráfica.

Así mismo es importante comprender que para elaborar los flujogramas se debe identificar el inicio y el fin del proceso, luego realizar una lista de todas las actividades importantes del proceso, ordenarlas y describir cada una de ellas, con sus responsables, tiempos, secuencia, orden y resultado. Obteniendo así un diagrama de flujo claro que permita entender el funcionamiento y articulación de los procesos del área.


Símbolos Noma ANSI para diagramación administrativa.

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	<p><b>Origen o término de un proceso:</b> Se presenta como una elipse que contiene la palabra “inicio” o “fin”</p>
	<p><b>Dirección del proceso:</b> Sirve para indicar el orden de ejecución de las operaciones.</p>
	<p><b>Actividad:</b> Indica la tarea o actividad que se lleva a cabo dentro del proceso, además del responsable de hacerla en el rectángulo pequeño</p>
	<p><b>Documento:</b> Se utiliza este símbolo para hacer referencia a documentos existentes en un punto específico dentro de un proceso como recurso de entrada o salida.</p>
	<p><b>Decisión:</b> Indica en que parte del proceso es necesario hacer una pregunta de acuerdo a las respuestas posibles para tomar una decisión.</p>
	<p><b>Entidad Externa:</b> Este símbolo se utiliza para hacer referencia a una entidad que no participa directamente en el proceso, pero que ayuda como elemento de entrada o salida de información.</p>

	<p><b>Base de Datos:</b> Indica el uso de recursos informáticos para acceder a información almacenada masivamente dentro de una base de datos.</p>
	<p><b>Proceso:</b> Indica la interrelación con otro proceso que posee varias actividades.</p>
	<p><b>Conector:</b> Indica salida hacia o entrada desde otra parte del diagrama de flujo. Se utiliza para evitar el cruce excesivo de líneas.</p>

**Fuente:** NORMA ANSI

**Elaborado por:** Michelle Loor

	<p align="center"><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA ADMISNISTRATIVA PSCE</b></p>
<p align="center"><b>CÓDIGO: PM01.1</b></p>	<p align="center">Procedimiento: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA</p>
<p align="center"><b>Edición Nº 1</b></p>	<p align="center"><b>Pág. 1 de 4</b></p>

### **1. PROPÓSITO**

Preparar presupuestos anuales de ingresos y gastos corrientes de la PSCE.

### **2. ALCANCE**

Este proceso establece la realización del presupuesto general de los gastos generales y corrientes en base al estudio de los resultados del periodo anterior, para que la organización pueda provisionarse de todos los gastos para el nuevo periodo. El proceso es cíclico, es decir una vez ejecutado un presupuesto anual, este sirve de insumo para la elaboración de uno nuevo.

### **3. LÍDER DEL PROCESO**

Director financiero

### **4. DEFINICIONES**


**Presupuesto:** Resumen de ingresos y gastos previstos de acuerdo a las actividades y naturaleza de la organización o proyecto durante un periodo determinado.

**Ejecución presupuestaria:** Control y seguimiento de todos los ingresos y gastos que fueron previstos para la ejecución de actividades de la organización o proyecto durante un periodo determinado.

### **5. RESPONSABILIDADES**

#### *DIRECTOR FINANCIERO*

- Análisis ejecución presupuestaria periodo anterior.
- Elaboración de propuesta borrador presupuesto siguiente periodo.

	<p align="center"><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA ADMISNISTRATIVA PSCE</b></p>
<p align="center"><b>CÓDIGO: PM01.1</b></p>	<p align="center">Procedimiento: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA</p>
<p align="center"><b>Edición Nº 1</b></p>	<p align="center"><b>Pág. 2 de 4</b></p>


- Presentación propuesta borrador presupuesto a Secretaría Ejecutiva
- Una vez aprobado el presupuesto por la Secretaría Ejecutiva, presentarlo en la Asamblea Nacional anual.

*SECRETARÍA EJECUTIVA*

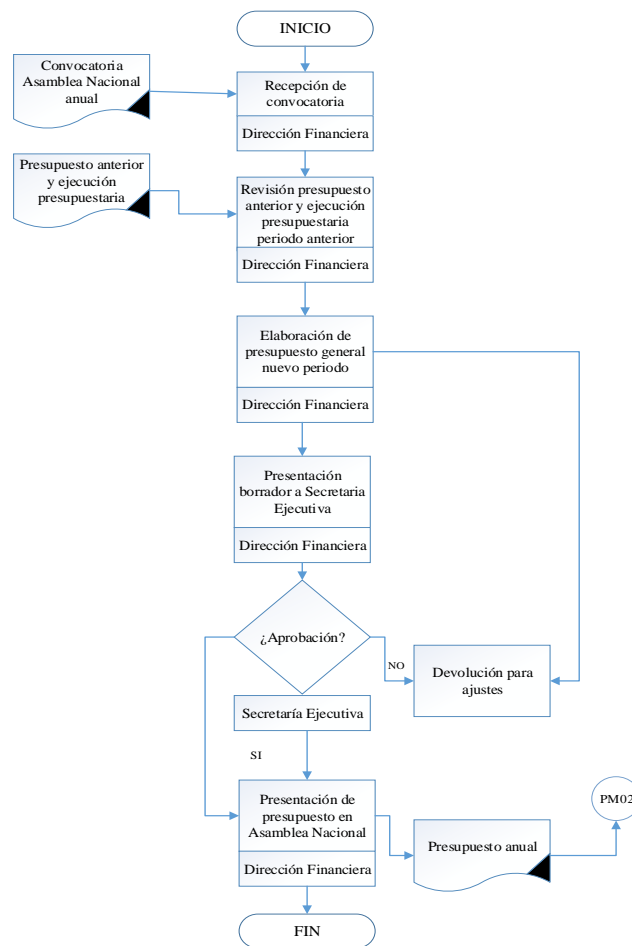
- Revisión propuesta borrador presupuesto establecido por la Dirección Financiera.
- Aprobación propuesta borrador presupuesto.
- Presentación propuesta presupuesto a la Comisión Episcopal de Pastoral Social.


**6. PROCEDIMIENTOS**

- Recepción de la convocatoria para Asamblea Nacional.
- Revisión, ajustes y cierre completo de periodo anterior.
- Evaluación de ejecución presupuestaria periodo anterior.
- Presentación propuesta.
- Aprobación o negación.
- Determinación presupuesto ingresos y gastos anual.

	<p align="center"><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA ADMISNISTRATIVA PSCE</b></p>
<p align="center"><b>CÓDIGO: PM01.1</b></p>	<p align="center">Procedimiento: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA</p>
<p align="center"><b>Edición Nº 1</b></p>	<p align="center"><b>Pág. 3 de 4</b></p>


## 7. DIAGRAMA DE FLUJO



	<p align="center"><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA ADMISNISTRATIVA PSCE</b></p>
<p align="center"><b>CÓDIGO:</b> PM01.1</p>	<p align="center">Procedimiento: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA</p>
<p align="center"><b>Edición Nº 1</b></p>	<p align="center"><b>Pág. 4 de 4</b></p>

## 8. INDICADORES

NOMBRE	OBJETIVO	FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Porcentaje de cumplimiento de la ejecución presupuestaria	Mide el porcentaje de apego de la ejecución presupuestaria de acuerdo a lo que estaba planificado en el presupuesto.	Diferencias positivas o negativas en gastos o ingresos en relación a su presupuesto	Director Financiero	Anual

	<p align="center"><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA ADMISNISTRATIVA PSCE</b></p>
<p align="center"><b>CÓDIGO: PM01.2</b></p>	<p align="center">Procedimiento: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE PROYECTOS</p>
<p align="center"><b>Edición Nº 1</b></p>	<p align="center"><b>Pág. 1 de 5</b></p>

### 1. PROPÓSITO

Preparar presupuestos de acuerdo a convocatorias de proyectos y presentación de informes financieros a los cooperantes internacionales, de forma clara, sistemática y con herramientas tecnológicas que permitan agilidad en la operación de este proceso.

### 2. ALCANCE


Este proceso establece la realización de los presupuestos de acuerdo a las convocatorias de proyectos que aplique cualquiera de las áreas de la PSCE, en la preparación de cada presupuesto se debe tomar en cuenta las políticas, formatos y requerimientos del cooperante internacional, así mismo, en base a ese presupuesto si es que es aprobado, elaborar el informe financiero de toda la ejecución para el cooperante internacional, de esa forma se crean lazos de confianza y se abre la posibilidad de proponer continuidad de proyectos o presentación de nuevos.

### 3. LÍDER DEL PROCESO

Director financiero y Auxiliar Administrativo

### 4. DEFINICIONES

**Presupuesto:** Resumen de ingresos y gastos previstos de acuerdo a las actividades y naturaleza de la organización o proyecto durante un periodo determinado.

 <p>PASTORAL SOCIAL <b>Caritas</b> E C U A D O R</p>	<p><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA ADMISNISTRATIVA PSCE</b></p>
<p><b>CÓDIGO:</b> PM01.2</p>	<p>Procedimiento: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE PROYECTOS</p>
<p><b>Edición Nº 1</b></p>	<p><b>Pág. 2 de 5</b></p>

**Ejecución presupuestaria:** Control y seguimiento de todos los ingresos y gastos que fueron previstos para la ejecución de actividades de la organización o proyecto durante un periodo determinado.

**Cooperante internacional:** Organización que financia el proyecto.


## 5. RESPONSABILIDADES

### *DIRECTOR FINANCIERO*

- Recolección de proformas y cotizaciones para elaboración de propuesta de presupuesto del proyecto en concordancia con propuesta técnica de proyecto.
- Elaboración de propuesta de presupuesto de acuerdo a parámetros, estándares, formatos e indicaciones del cooperante internacional. La elaboración de este presupuesto se hace en comunicación con la persona que elabora la propuesta técnica del proyecto.
- Presentación presupuesto trabajado a Secretaría Ejecutiva
- Una vez aprobado el presupuesto del proyecto por la Secretaría Ejecutiva y el técnico, enviarlo al cooperante juntamente con la propuesta técnica.

### *SECRETARÍA EJECUTIVA*


- Revisión propuesta presupuesto del proyecto.
- Aprobación propuesta presupuesto del proyecto.

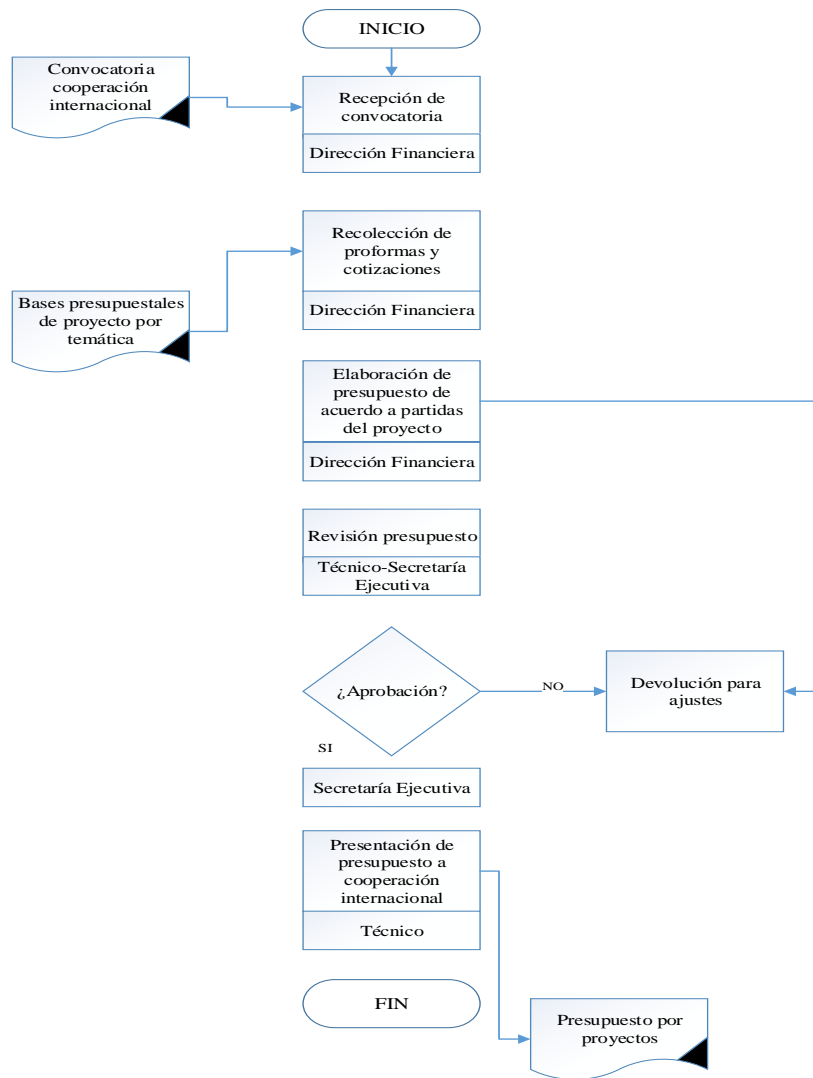
	<p align="center"><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA ADMISNISTRATIVA PSCE</b></p>
<p align="center"><b>CÓDIGO:</b> PM01.2</p>	<p align="center">Procedimiento: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE PROYECTOS</p>
<p align="center"><b>Edición Nº 1</b></p>	<p align="center"><b>Pág. 3 de 5</b></p>


## 6. PROCEDIMIENTOS

- Recepción de la convocatoria para presentación de proyecto.
- Revisión y formación en parámetros, estándares, formatos e indicaciones del cooperante internacional.
- Elaboración propuesta.
- Presentación propuesta.
- Aprobación o negación.
- Envío a cooperante internacional.

## 7. DIAGRAMA DE FLUJO


 <p>PASTORAL SOCIAL <b>Caritas</b> E C U A D O R</p>	<p align="center"><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA ADMISNISTRATIVA PSCE</b></p>
<p align="center"><b>CÓDIGO: PM01.2</b></p>	<p align="center">Procedimiento: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE PROYECTOS</p>
<p align="center"><b>Edición Nº 1</b></p>	<p align="center"><b>Pág. 4 de 5</b></p>



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA ADMINISTRATIVA PSCE</b>
<b>CÓDIGO:</b> PM01.2	Procedimiento: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE PROYECTOS
<b>Edición Nº 1</b>	<b>Pág. 5 de 5</b>

## 8. INDICADORES

NOMBRE	OBJETIVO	FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Porcentaje de cumplimiento de la ejecución presupuestaria	Mide el porcentaje de apego de la ejecución presupuestaria de acuerdo a lo planificado en el presupuesto.	Diferencias positivas o negativas en gastos o ingresos en relación a su presupuesto	Director Financiero	De acuerdo al cronograma de cada proyecto

	<p align="center"><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA ADMINISTRATIVA PSCE</b></p>
<p align="center"><b>CÓDIGO: PM02.1</b></p>	<p align="center">Procedimiento: GESTIÓN FINANCIERA Y DOCUMENTAL CONTABLE</p>
<p align="center"><b>Edición Nº 1</b></p>	<p align="center"><b>Pág. 1 de 5</b></p>

### 1. PROPÓSITO

Recepción, análisis y sistematización de toda la información contable y financiera.

### 2. ALCANCE

Este proceso establece la gestión de toda la documentación financiera, contable y tributaria de la organización, para que una vez sistematizada sea usada como informes financieros, estados financieros y declaraciones a los organismos de control del Estado. Este procedimiento permite a la organización llevar su contabilidad articulada con los procesos anteriores de ejecución presupuestaria general y por proyectos.

### 3. LÍDER DEL PROCESO


Contador

### 4. DEFINICIONES

**Entes de control:** Organizaciones gubernamentales a quienes se les presenta reportes sistemáticos sobre las finanzas y contabilidad de la organización, como son el servicio de rentas internas y la superintendencia de compañías.

**Documentos contables:** Diarios, ingresos, egresos, conciliaciones bancarias.

**Documentos tributarios:** Facturas, retenciones, notas de débito, notas de crédito.

	<p align="center"><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA ADMISNISTRATIVA PSCE</b></p>
<p align="center"><b>CÓDIGO: PM02.1</b></p>	<p align="center">Procedimiento: GESTIÓN FINANCIERA Y DOCUMENTAL CONTABLE</p>
<p align="center"><b>Edición Nº 1</b></p>	<p align="center"><b>Pág. 2 de 5</b></p>

## 5. RESPONSABILIDADES

### *CONTADOR*


- Recepción, revisión y sistematización de documentos tributarios en el sistema integrado contable.
- Adjudicación de gastos e ingresos de acuerdo a presupuestos generales o por proyectos.
- Emisión de la documentación contable.
- Entrega a Dirección Financiera para revisión de documentación.
- Sistematización de información.
- Alimentación base de datos para presentación de informes mensuales (estados, declaraciones, rendición de cuentas)
- Archivo

### *DIRECCIÓN FINANCIERA*

- Revisión documentación contable
- Aprobación documentación contable
- Carga de transferencias bancarias


### *SECRETARÍA EJECUTIVA*

- Revisión documentación contable previa autorización de dirección financiera.
- Firma de autorización en documentación contable.
- Aprobación transferencias bancarias

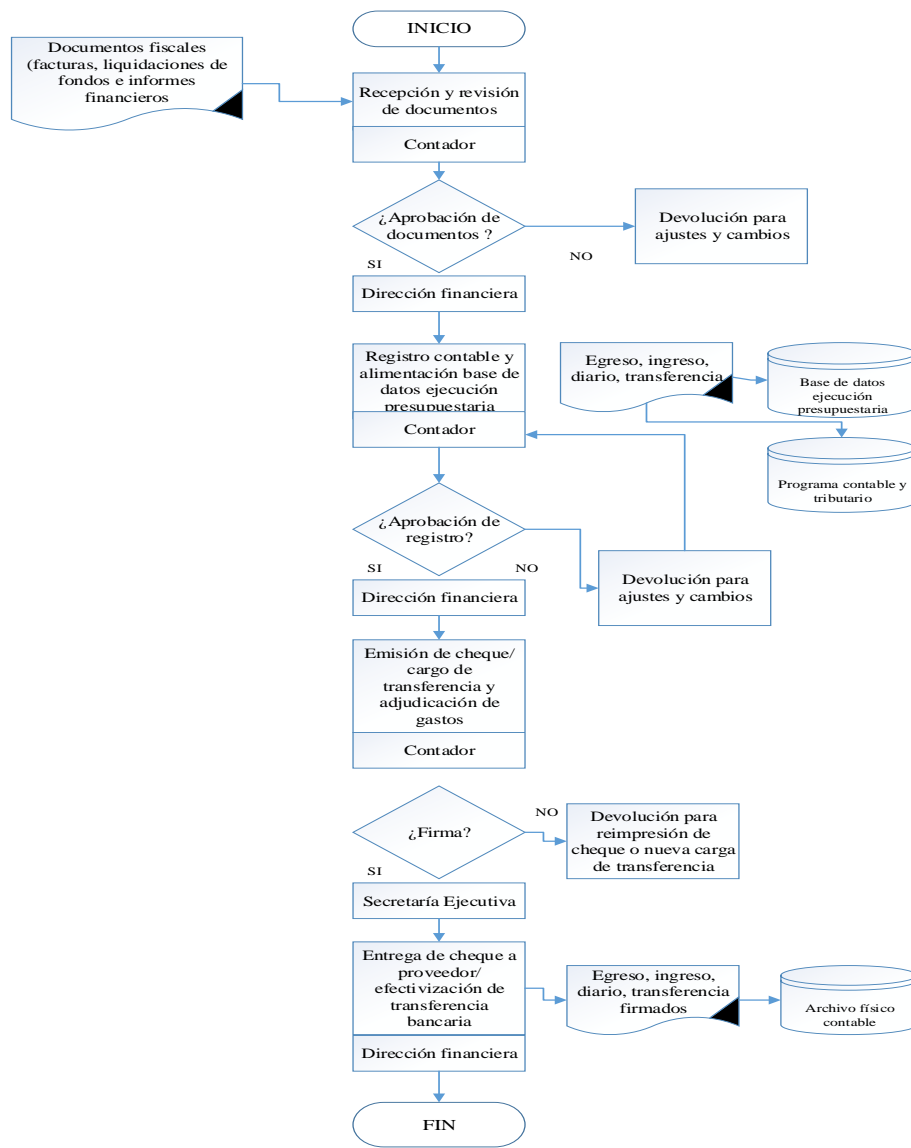
 <p>PASTORAL SOCIAL <b>Caritas</b> E C U A D O R</p>	<p><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA ADMISNISTRATIVA PSCE</b></p>
<p><b>CÓDIGO: PM02.1</b></p>	<p>Procedimiento: GESTIÓN FINANCIERA Y DOCUMENTAL CONTABLE</p>
<p><b>Edición Nº 1</b></p>	<p><b>Pág. 3 de 5</b></p>


## 6. PROCEDIMIENTOS

- Recepción de la documentación
- Revisión de la documentación, si es que todo está conforme se procede con el siguiente paso, caso contrario se devuelve.
- Sistematización de la información en base de datos contable, tributaria y financiera.
- Entrega de documentación contable sistematizada a la Dirección Financiera para su aprobación, si es que no existen cambios se procede con el siguiente paso.
- Emisión de cheques, carga de transferencias, emisión de ingresos, emisión de diarios.
- Firma de cheques o aprobación de transferencias por parte de la Secretaría Ejecutiva.
- Archivo.

	<p align="center"><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA ADMISNISTRATIVA PSCE</b></p>
<p align="center"><b>CÓDIGO: PM02.1</b></p>	<p align="center">Procedimiento: GESTIÓN FINANCIERA Y DOCUMENTAL CONTABLE</p>
<p align="center"><b>Edición Nº 1</b></p>	<p align="center"><b>Pág. 4 de 5</b></p>

**7. DIAGRAMA DE FLUJO**



 <p>PASTORAL SOCIAL <b>Caritas</b> ECUADOR</p>	<p align="center"><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA ADMINISTRATIVA PSCE</b></p>
<p align="center"><b>CÓDIGO: PM02.1</b></p>	<p align="center">Procedimiento: GESTIÓN FINANCIERA Y DOCUMENTAL CONTABLE</p>
<p align="center"><b>Edición Nº 1</b></p>	<p align="center"><b>Pág. 5 de 5</b></p>

## 8. INDICADORES

NOMBRE	OBJETIVO	FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Volumen de documentación procesada	Mide el número de documentación contable que se han procesado en un periodo determinado.	Numeración de egresos, diarios, ingresos, cheques, transferencias.	Contador	Mensual
Tiempo de liberación de fondos mediante cheque	Mide el tiempo que transcurre en la ejecución de un trámite.	Se cuentan los días que transcurren desde la recepción hasta la emisión de un cheque.	Contador	Por transacción
Tiempo de liberación de fondos mediante transferencia.	Mide el tiempo que transcurre en la ejecución de un trámite.	Se cuentan los días que transcurren desde la recepción hasta la acreditación de una transferencia.	Contador	Por transacción
Número de declaraciones o informes financieros rechazados	Mide la cantidad de informes o documentos presentados que hayan sido rechazados por fallas en el proceso	Número de notificaciones recibidas desde organismos de control	Contador	Anual

 <p>PASTORAL SOCIAL <b>Caritas</b> E C U A D O R</p>	<p><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA ADMISNISTRATIVA PSCE</b></p>
<p><b>CÓDIGO:</b> PM02.2</p>	<p>Procedimiento: CUMPLIMIENTO TRIBUTARIO Y ENTES DE CONTROL</p>
<p><b>Edición Nº 1</b></p>	<p><b>Pág. 1 de 5</b></p>

### 1. PROPÓSITO

Recepción, análisis, sistematización de la información para la rendición ante los organismos de control.

### 2. ALCANCE

Este proceso establece la gestión de toda la documentación que es sistematizada para consolidar los informes con periodicidad mensual y anual a ser presentada ante los organismos de control tales como el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Servicio de Rentas Internas y Superintendencia de Compañías.

### 3. LÍDER DEL PROCESO

Contador

### 4. DEFINICIONES

**Entes de control:** Organizaciones gubernamentales a quienes se les presenta reportes sistemáticos sobre las finanzas y contabilidad de la organización, como son el servicio de rentas internas y la superintendencia de compañías.

**Declaración:** Informe tributario de impuestos recaudados y por pagar de forma mensual

 <p>PASTORAL SOCIAL <b>Caritas</b> E C U A D O R</p>	<p><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>ÁREA ADMISNISTRATIVA PSCE</b></p>
<p><b>CÓDIGO:</b> PM02.2</p>	<p>Procedimiento: CUMPLIMIENTO TRIBUTARIO Y ENTES DE CONTROL</p>
<p><b>Edición Nº 1</b></p>	<p><b>Pág. 2 de 5</b></p>

## 5. RESPONSABILIDADES

### *CONTADOR*

- Recepción, revisión y sistematización de documentos tributarios en el sistema integrado contable.
- Elaboración de resumen tributario mensual por tipo de impuesto
- Elaboración de formularios.
- Subida de información a plataformas virtuales.


### *DIRECCIÓN FINANCIERA*

- Revisión resumen información tributaria (formularios)
- Aprobación resumen información tributaria

## 6. PROCEDIMIENTOS


- Recepción, revisión y sistematización de la información tributaria en el programa contable y tributario.
- Elaboración de resumen tributario de acuerdo a cada impuesto, formularios y declaraciones.
- Elaboración de resumen de impuestos por proyecto.
- Entrega en Dirección Financiera para revisión y aprobación.
- Subida de formularios a plataforma virtual

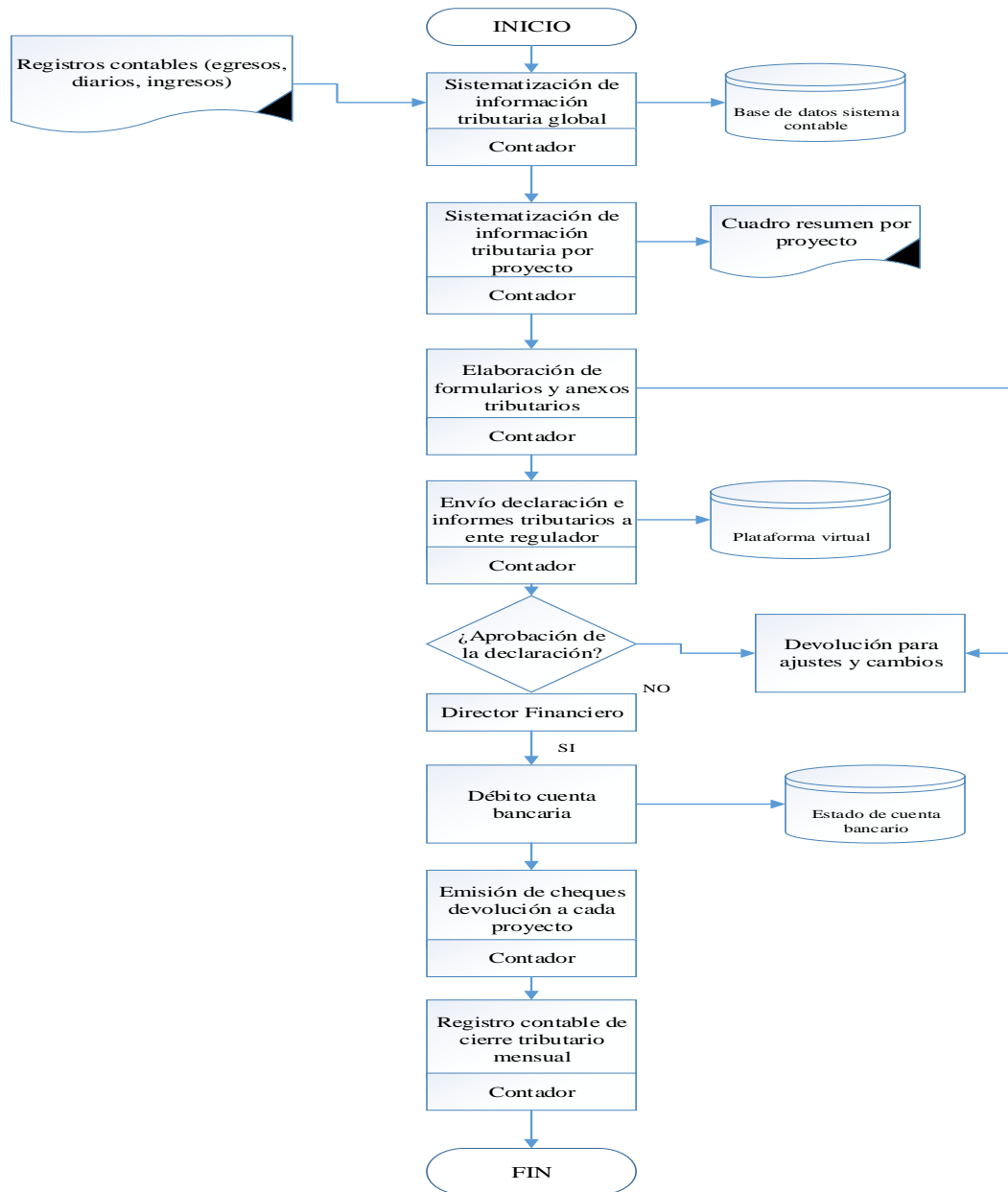
- Débito de impuestos desde la cuenta general
- 

 <p>PASTORAL SOCIAL <b>Caritas</b> E C U A D O R</p>	<p><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA ADMISNISTRATIVA PSCE</b></p>
<p><b>CÓDIGO:</b> PM02.2</p>	<p>Procedimiento: CUMPLIMIENTO TRIBUTARIO Y ENTES DE CONTROL</p>
<p><b>Edición Nº 1</b></p>	<p><b>Pág. 3 de 5</b></p>

- Archivo
- Emisión de cheques para devolución de impuestos desde cada proyecto a la cuenta general.

## 7. DIAGRAMA DE FLUJO


	<p align="center"><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA ADMISNISTRATIVA PSCE</b></p>
<p align="center"><b>CÓDIGO: PM02.2</b></p>	<p align="center">Procedimiento: CUMPLIMIENTO TRIBUTARIO Y ENTES DE CONTROL</p>
<p align="center"><b>Edición Nº 1</b></p>	<p align="center"><b>Pág. 4 de 5</b></p>



 <p>PASTORAL SOCIAL <b>Caritas</b> E C U A D O R</p>	<p align="center"><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA ADMISNISTRATIVA PSCE</b></p>
<p align="center"><b>CÓDIGO: PM02.2</b></p>	<p align="center">Procedimiento: CUMPLIMIENTO TRIBUTARIO Y ENTES DE CONTROL</p>
<p align="center"><b>Edición Nº 1</b></p>	<p align="center"><b>Pág. 5 de 5</b></p>

## 8. INDICADORES

NOMBRE	OBJETIVO	FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Número de declaraciones presentadas al Servicio de Rentas Internas	Mide el número de informes reportados.	Consulta estado de obligaciones Servicio de Rentas Internas.	Contador	Mensual
Número de declaraciones sustitutivas.	Medir el número de veces que se ha repetido o modificado una declaración	Registro SRI	Contador	Mensual
Estados financieros anuales declarados.	Mide el cumplimiento de la obligación anual de presentar los Estados Financieros en la Superintendencia de Compañías.	Consulta estado de obligaciones Superintendencia de compañías	Contador	Anual

 <p>PASTORAL SOCIAL <b>Caritas</b> E C U A D O R</p>	<p><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA ADMISNISTRATIVA PSCE</b></p>
<p><b>CÓDIGO:</b> PM03.01</p>	<p>Procedimiento: MANEJO DE PROVEEDORES Y ABASTECIMIENTO</p>
<p><b>Edición Nº 1</b></p>	<p><b>Pág. 1 de 4</b></p>

### 1. PROPÓSITO

Abastecimiento de suministros de oficina, materiales, equipos. Mantenimiento de bienes de infraestructura y bienes de la organización en buen estado para el uso de todas las áreas.

### 2. ALCANCE

Este proceso establece la gestión de aprovisionamiento suministros y materiales, el mantenimiento de la infraestructura y de los bienes, de forma que todas las áreas puedan hacer uso de ellos desde una bodega de uso y cuidado común. La subunidad administrativa está a cargo del control y seguimiento de cada una de las necesidades de este tipo.

### 3. LÍDER DEL PROCESO


Coordinador Administrativo y de Talento Humano

### 4. DEFINICIONES

**Proveedor:** Persona jurídica o natural que presenta proformas y abastece de materiales, suministros, equipos, servicios requeridos.

**Requisición:** Formulario de petición en base a descarga de kárdex en el que se hace solicitud de reposición de un material o equipo.

**Kárdex:** Tarjeta de registro con entradas, salidas y saldos en unidades enteras de materiales.

 <p>PASTORAL SOCIAL <b>Caritas</b> E C U A D O R</p>	<p><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA ADMINISTRATIVA PSCE</b></p>
<p><b>CÓDIGO:</b> PM03.01</p>	<p>Procedimiento: MANEJO DE PROVEEDORES Y ABASTECIMIENTO</p>
<p><b>Edición Nº 1</b></p>	<p><b>Pág. 2 de 4</b></p>


## 5. RESPONSABILIDADES

### *ADMINISTRADOR*

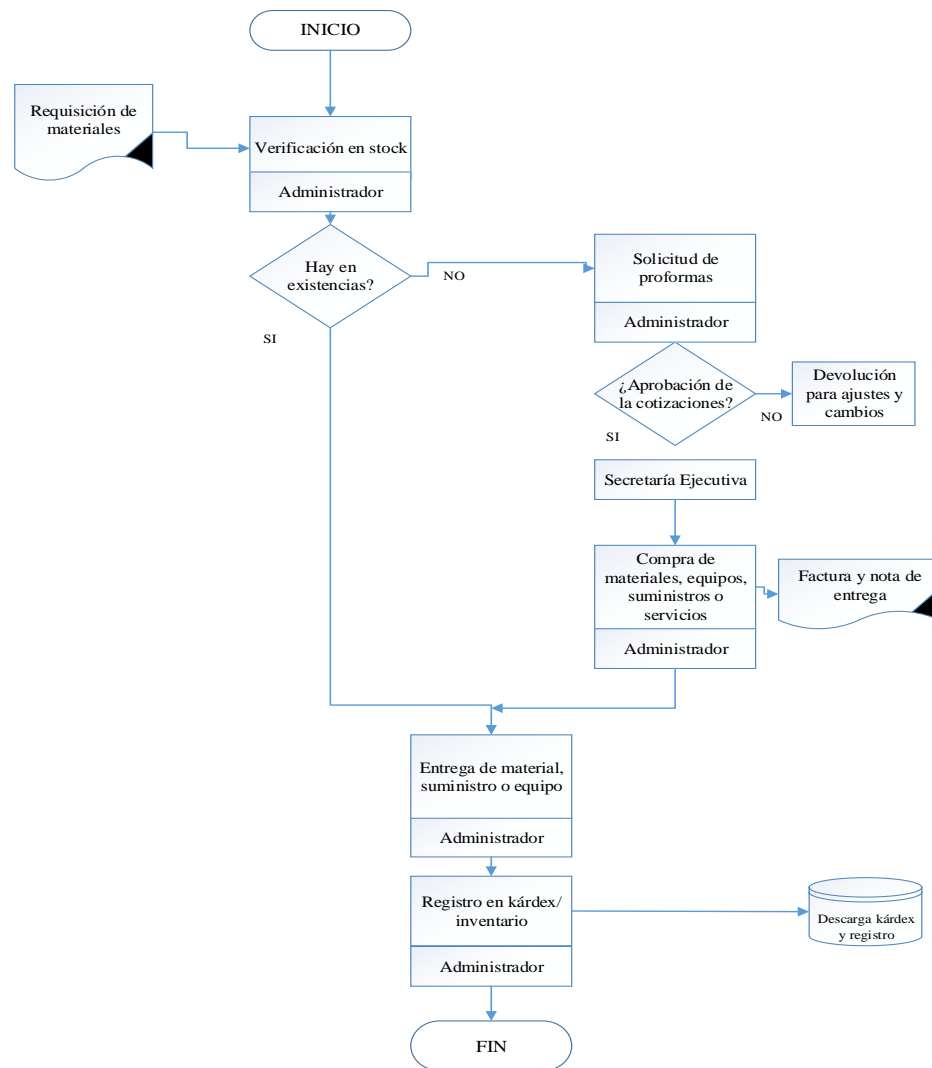
- Recepción, revisión de solicitudes de materiales, suministros, y equipos.
- Verificación estado de materiales, suministros o equipos.
- Custodia de materiales, suministros o equipos.
- Solicitud de proformas a proveedores.
- Manejo relación con proveedores


## 6. PROCEDIMIENTOS

- Recepción, revisión de solicitudes de materiales, suministros o equipos.
- Verificación en stock
- Entrega de material, suministro o equipo
- Actualización de kárdex, de ser el caso hacer requisición a proveedor
- Cotización compra nuevo equipo o material, mínimo tres proformas.
- Presentación para aprobación de compra, de acuerdo a montos.
- Ejecución de la compra.
- Actualización kárdex.
- Almacenamiento en bodega.

	<p align="center"><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA ADMISNISTRATIVA PSCE</b></p>
<p align="center"><b>CÓDIGO: PM03.01</b></p>	<p align="center">Procedimiento: MANEJO DE PROVEEDORES Y ABASTECIMIENTO</p>
<p align="center"><b>Edición Nº 1</b></p>	<p align="center"><b>Pág. 3 de 4</b></p>


## 7. DIAGRAMA DE FLUJO



 <p>PASTORAL SOCIAL <b>Caritas</b> E C U A D O R</p>	<p><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA ADMISNISTRATIVA PSCE</b></p>
<p><b>CÓDIGO:</b> PM03.01</p>	<p>Procedimiento: MANEJO DE PROVEEDORES Y ABASTECIMIENTO</p>
<p><b>Edición Nº 1</b></p>	<p><b>Pág. 4 de 4</b></p>

## 8. INDICADORES

NOMBRE	OBJETIVO	FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA
<p>Porcentaje de solicitudes gestionadas</p>	<p>Mide el número de solicitudes entregadas y denegadas</p>	<p>Revisión de archivo solicitudes recibidas versus atendidas.</p>	<p>Administrador</p>	<p>Anual</p>
<p>Número de quejas o reclamos formales sobre instalaciones y equipos en mal estado.</p>	<p>Mide el grado de satisfacción de los colaboradores con respecto a las instalaciones físicas y el estado de los equipos.</p>	<p>Revisión de quejas formales en archivo de solicitudes.</p>	<p>Administrador</p>	<p>Anual</p>

 <p>PASTORAL SOCIAL <b>Caritas</b> E C U A D O R</p>	<p><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA ADMISNISTRATIVA PSCE</b></p>
<p><b>CÓDIGO:</b> PM03.02</p>	<p>Procedimiento: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</p>
<p><b>Edición Nº 1</b></p>	<p><b>Pág. 1 de 4</b></p>

### 1. PROPÓSITO

Elaboración de perfiles para selección, contratación, afiliación, inducción y seguimiento para la incorporación de personal. Cumplimiento con organismos de control de leyes laborales.

### 2. ALCANCE

Este proceso establece las actividades de la gestión del talento humano de la organización desde la apertura de una vacante, la elaboración de los términos de referencia , convocatoria, selección, contratación, afiliación, inducción y seguimiento de las contrataciones nuevas y del personal antiguo.

### 3. LÍDER DEL PROCESO

Coordinador Administrativo y de Talento Humano


### 4. DEFINICIONES

**TDR:** Términos de Referencia

**MRL:** Ministerio de Relaciones Laborales

**Contratación:** Consiste en el acuerdo de servicio laboral desde un empleador con un trabajador a través de un contrato legal.

**Inducción:** Jornada de capacitación para el personal nuevo, en la que se le indican estructuras, políticas, reglamentos para que se acople a la organización.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA ADMISNISTRATIVA PSCE</b>
<b>CÓDIGO:</b> PM03.02	Procedimiento: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
<b>Edición Nº 1</b>	<b>Pág. 2 de 4</b>


## 5. RESPONSABILIDADES

### *ADMINISTRADOR*

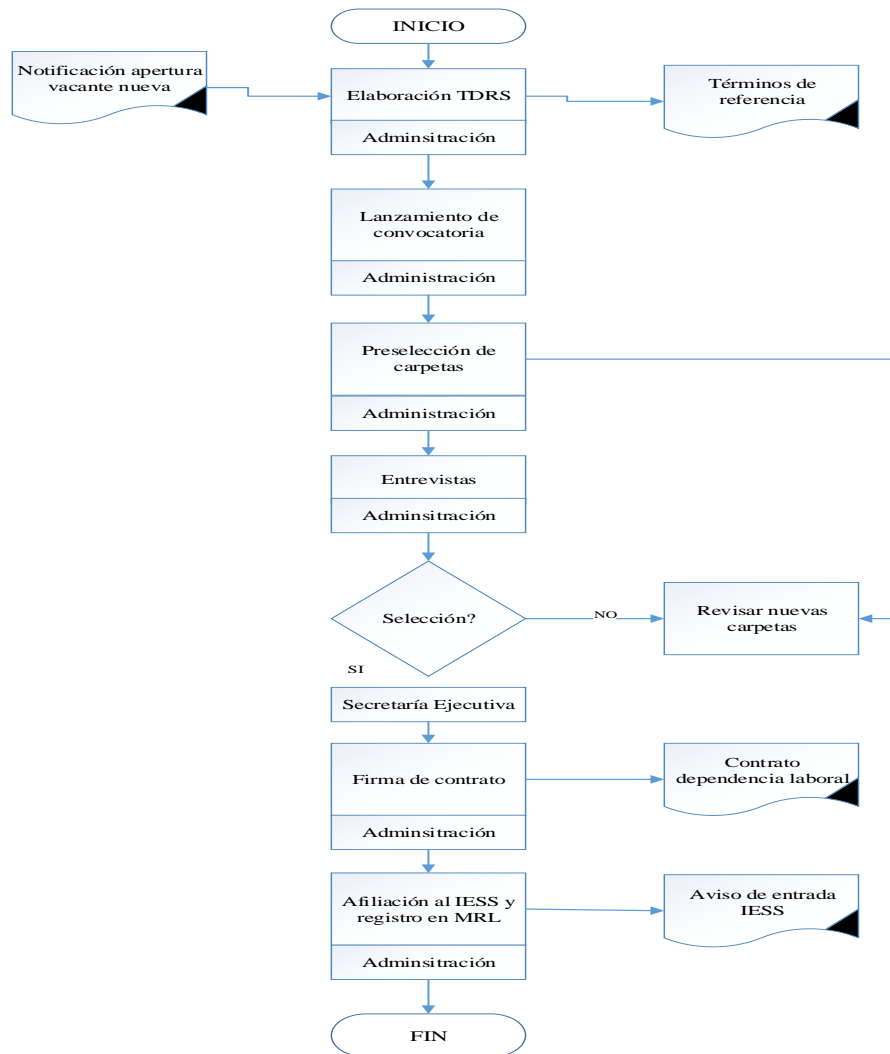
- Llevar a cabo proceso de contratación, inducción y formación
- Atención solicitudes permisos, salidas, días compensatorios
- Atención quejas o solicitudes por parte de los trabajadores
- Organización de eventos de integración y formación continua


## 6. PROCEDIMIENTOS

- Recepción apertura de vacante por parte de Secretaría Ejecutiva
- Elaboración términos de referencia
- Lanzamiento de convocatoria
- Preselección de carpetas, referencias personales
- Entrevistas
- Selección de personal conjuntamente con Secretaría Ejecutiva
- Elaboración de contrato y firma
- Inducción
- Registro contrato en MRL y afiliación IESS
- Control de solicitudes de permiso
- Control de días compensatorios de acuerdo a formularios de viaje
- Control de días de vacaciones

 <p>PASTORAL SOCIAL <b>Caritas</b> ECUADOR</p>	<p align="center"><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA ADMINSISTRATIVA PSCE</b></p>
<p align="center"><b>CÓDIGO: PM03.02</b></p>	<p align="center">Procedimiento: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</p>
<p align="center"><b>Edición Nº 1</b></p>	<p align="center"><b>Pág. 3 de 4</b></p>

## 7. DIAGRAMA DE FLUJO



 <p>PASTORAL SOCIAL <b>Caritas</b> E C U A D O R</p>	<p><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA ADMISNISTRATIVA PSCE</b></p>
<p><b>CÓDIGO:</b> PM03.02</p>	<p>Procedimiento: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</p>
<p><b>Edición Nº 1</b></p>	<p><b>Pág. 4 de 4</b></p>

## 8. INDICADORES

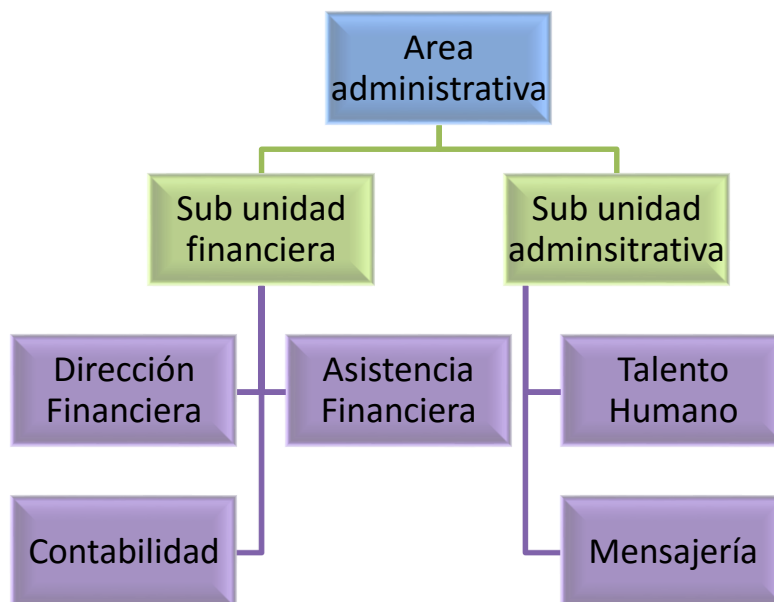
NOMBRE	OBJETIVO	FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Duración del proceso	Medir el tiempo que se requiere para hacer la selección, afiliación y contratación de un colaborador.	Sumatoria del tiempo de cada etapa del proceso expresado en días.	Administrador	En cada contratación.
Número de planillas presentadas al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.	Medir el nivel de cumplimiento de las obligaciones patronales.	Registro IESS	Administrador	Mensual


## 7.2. Anexo B. Manual de funciones área administrativa de la PSCE


## MANUAL DE FUNCIONES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA PASTORAL SOCIAL CÁRITAS ECUADOR


El presente manual presenta las responsabilidades y obligaciones específicas de cada uno de los cargos y puestos que forman parte de la propuesta de área.


Este manual se ha realizado a partir de la observación y en diálogo abierto con las personas que laboran día a día desde el área administrativa de la PSCE.




 <p>PASTORAL SOCIAL <b>Caritas</b> E C U A D O R</p>	<p>PASTORAL SOCIAL CÁRITAS ECUADOR/ ÁREA ADMINISTRATIVA</p>	<p>MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES</p>
<p><b>CÓDIGO:</b> DF-001</p>	<p><b>CARGO:</b> DIRECCIÓN FINANCIERA</p>	
<p><b>SUPERVISA A:</b></p>	<p>Contador, Auxiliar Administrativo</p>	
<p><b>REPORTA A:</b></p>	<p>Secretaría Ejecutiva</p>	
<p><b>FUNCIÓN BÁSICA:</b></p>	<p>Coordinar toda la subunidad financiera, administrando los recursos económicos de la organización de forma eficiente, de acuerdo a los presupuestos generales y por proyectos.</p>	
<p><b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración y presentación de presupuestos anuales de la Pastoral Social Caritas Ecuador.</li> <li>- Presentación de la propuesta presupuestaria a miembros de CEPAS, Asamblea Nacional de Caritas y Consejo Gubernativo de la Conferencia Episcopal Ecuatoriana.</li> <li>- Apoyo en el proceso de contratación para procesos de auditoria.</li> <li>- Elaboración de los presupuestos de las propuestas de proyectos para los diferentes cooperantes.</li> <li>- Elaboración de informes económicos de los proyectos de la SEGE, de acuerdo a los formatos y tiempos de los cooperantes.</li> <li>- Revisión y autorización de documentos contables.</li> <li>- Seguimiento presupuestario de todos los proyectos en ejecución.</li> <li>- Actualización permanente del personal contable, financiero</li> <li>- Autorizar transferencias</li> <li>- Gestión inversiones financieras</li> <li>- Recepción y revisión de documentación justificativa de los proyectos Presentación información financiera en Superintendencia de Compañías y demás instancias del estado.</li> </ul>	
<p><b>COMPETENCIAS:</b></p>	<p><b>Educación:</b> Título de tercer nivel en carreras como Administración de empresas, Contabilidad y Auditoría o Finanzas. <b>Formación:</b> Poseer un mínimo de 5 cursos de capacitación realizados en instituciones con reconocimiento a nivel nacional e internacional en los últimos 5 años.</p>	
<p><b>EXPERIENCIA:</b></p>	<p>Mínimo 5 años en cargos similares</p>	
<p><b>HABILIDADES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cálculo</li> <li>• Análisis de riesgos y toma de decisiones oportunas</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Capacidad de abstracción de la información</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Capacidad de líder</li> </ul>	

 <p>PASTORAL SOCIAL <b>Caritas</b> E C U A D O R</p>	<p>PASTORAL SOCIAL CÁRITAS ECUADOR/ ÁREA ADMINISTRATIVA</p>	<p>MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES</p>
<p><b>CÓDIGO:</b> AA-001</p>	<p><b>CARGO:</b> AUXILIAR FINANCIERO</p>	
<p><b>SUPERVISA A:</b></p>	<p>NO APLICA</p>	
<p><b>REPORTA A:</b></p>	<p>Dirección Financiera</p>	
<p><b>FUNCIÓN BÁSICA:</b></p>	<p>Apoyo en la elaboración de informes económicos para cooperación internacional</p>	
<p><b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración y presentación de presupuestos de proyectos específicos.</li> <li>- Elaboración y presentación de informes económicos para cooperantes internacionales.</li> <li>- Elaboración de conciliaciones bancarias mensuales.</li> <li>- Recepción, gestión y archivo de convenios de proyectos.</li> <li>- Recepción, gestión y archivo de transferencias bancarias de proyectos.</li> </ul>	
<p><b>COMPETENCIAS:</b></p>	<p><b>Educación:</b> Poseer como mínimo un título de bachillerato <b>Formación:</b> Poseer un mínimo de 3 cursos de capacitación realizados en instituciones con reconocimiento a nivel nacional e internacional en los últimos 5 años, en temas relacionados a finanzas, contabilidad, archivo, etc.</p>	
<p><b>EXPERIENCIA:</b></p>	<p>Mínimo 2 años en cargos similares.</p>	
<p><b>HABILIDADES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cálculo</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul>	


	<b>PASTORAL SOCIAL CÁRITAS ECUADOR/ ÁREA ADMINISTRATIVA</b>	<b>MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES</b>
<b>CÓDIGO: CONT-001</b>	<b>CARGO: CONTADOR</b>	
<b>SUPERVISA A:</b>	<b>NO APLICA</b>	
<b>REPORTA A:</b>	<b>Dirección Financiera</b>	
<b>FUNCIÓN BÁSICA:</b>	Sistematización y revisión de la información contable de la organización, mantenimiento actualización de la información para organismos de control y emisión de informes contables y financieros.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión, registro y análisis de la contabilidad de la SEGE.</li> <li>- Emisión de balances y estados financieros y otros informes requeridos por responsable financiera.</li> <li>- Archivo y clasificación de la documentación contable.</li> <li>- Registro de ingresos, egresos y diarios</li> <li>- Proporcionar la información al equipo auditor.</li> <li>- Seguimiento de anticipos y pagos a proveedores.</li> <li>- Actualización de inventarios de la institución.</li> <li>- Control de bancos.</li> <li>- Elaboración de los roles de pagar.</li> <li>- Cargar transferencias en plataformas bancarias.</li> <li>- Conciliación de cuentas contables.</li> <li>- Realizar conciliaciones bancarias, tributarias y fiscales.</li> <li>- Facturación, emisión de comprobantes de retención, emisión de cheques, notas de crédito, notas de débito, etc.</li> <li>- Gestiones en el SRI declaraciones mensuales, anuales, anexos y demás requerimientos del ente regulador.</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS:</b>	<b>Educación:</b> Poseer como mínimo un título de tercer nivel en auditoría y contabilidad. <b>Formación:</b> Poseer un mínimo de 5 cursos de capacitación realizados en instituciones con reconocimiento a nivel nacional e internacional en los últimos 3 años.	
<b>EXPERIENCIA:</b>	Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares.	
<b>HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumen de la información</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Honestidad y transparencia</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul>	

	<b>PASTORAL SOCIAL CÁRITAS ECUADOR/ ÁREA ADMINISTRATIVA</b>	<b>MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES</b>
<b>CÓDIGO: ADM-001</b>	<b>CARGO: ADMINISTRADOR Y TALENDO HUMANO</b>	
<b>SUPERVISA A:</b>	Mensajería	
<b>REPORTA A:</b>	Secretaría Ejecutiva	
<b>FUNCIÓN BÁSICA:</b>	Coordinación de la subunidad administrativa y de talento humano, llevando a cabo procesos de contratación, formación, inducción para el personal. Control de bienes y proveedores.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención a requerimientos de Caritas Internationallis, código ético, código de conducta y estándares de gestión.</li> <li>- Gestión en el Ministerio de Justicia y Cultos, Ministerio de Relaciones Laborales, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.</li> <li>- Control de inventarios y kardex de materiales impresos y de consumo.</li> <li>- Mantenimiento de bienes de la Pastoral Social Caritas Ecuador equipos, muebles, vehículos entre otros. Gestión y control de bienes de la SEGE equipos, muebles, vehículos entre otros.</li> <li>- Apoyo los equipos de trabajo, en la organización de talleres, capacitaciones, reuniones, entre otras actividades; en coordinación con los responsables de equipo.</li> <li>- Mantenimiento de las oficinas de la Pastoral Social Caritas Ecuador.</li> <li>- Gestión boletos aéreos.</li> <li>- Asesoría en la elaboración de los términos de referencia para la contratación del personal en cada una de las áreas de la Pastoral Social Caritas Ecuador.</li> <li>- Coordinación de los procesos de selección de personal.</li> <li>- Elaboración de código de convivencia.</li> <li>- Organizar el proceso de ingreso del personal ante los organismos reguladores (Ministerio de Trabajo, IESS, SRI), dependiendo del caso.</li> <li>- Establecer jornadas de inducción de personal nuevo, en coordinación con el área de formación de la SEGE.</li> <li>- Preparar jornadas de integración del personal (Retiros, agasajos, fechas cívicas y sociales). Implementa un proceso</li> </ul>	

	<p>de control interno (Manual de procedimientos de la SEGE).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento y control de todos los procesos establecidos (horarios, permisos, calendarios de salidas, días compensatorios, vacaciones, uniformes, licencia por enfermedad, permisos especiales)</li> <li>- Gestión y supervisión de mensajería.</li> <li>- Aplicación de encuesta de clima organizacional y seguimiento.</li> <li>- Gestión en el Ministerio de Relaciones Laborales - formularios, decimos, fondos de reserva.</li> <li>- Gestión en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - aportes, préstamos, fondos de reserva, descuentos.</li> </ul>
<b>COMPETENCIAS:</b>	<p><b>Educación:</b> Poseer como mínimo un título de tercer nivel en administración de empresas o gestión del talento humano.</p> <p><b>Formación:</b> Poseer un mínimo de 5 cursos de capacitación realizados en instituciones con reconocimiento a nivel nacional e internacional en los últimos 3 años.</p>
<b>EXPERIENCIA:</b>	Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares.
<b>HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Empatía</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Honestidad y transparencia</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul>

 <p>PASTORAL SOCIAL <b>Caritas</b> E C U A D O R</p>	<p>PASTORAL SOCIAL CÁRITAS ECUADOR/ ÁREA ADMINISTRATIVA</p>	<p>MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES</p>
<p><b>CÓDIGO:</b> MENS-001</p>	<p><b>CARGO:</b> MENSAJERÍA</p>	
<p><b>SUPERVISA A:</b></p>	<p>No Aplica</p>	
<p><b>REPORTA A:</b></p>	<p>Administrador y talento humano</p>	
<p><b>FUNCIÓN BÁSICA:</b></p>	<p>Realización salidas logísticas para trámites de la organización.</p>	
<p><b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización de pagos en entidades de control.</li> <li>- Trámites legales y bancarios.</li> <li>- Preparación y envío de paquetes por correo.</li> <li>- Solicitud de cotizaciones.</li> <li>- Control de guías de correo.</li> </ul>	
<p><b>COMPETENCIAS:</b></p>	<p><b>Educación:</b> Poseer como mínimo un título de bachillerato.</p>	
<p><b>EXPERIENCIA:</b></p>	<p>No se necesita experiencia</p>	
<p><b>HABILIDADES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honestidad y transparencia</li> <li>• Diligencia</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul>	

### 7.3. Anexo C. Instructivo salidas de personal

	<p align="center"><b>PROCEDIMIENTOS PSCE HORARIOS, SALIDAS, COMPENSACIONES, VACACIONES, AUSENCIAS.</b></p>
---	--

### **Cuestiones previas**

- Los trabajadores en nómina de la CEE, asignados al servicio de PSCE se registrarán ordinariamente por los procedimientos de personal de PSCE. Sin embargo, se seguirá comunicando ausencias y situaciones especiales a los responsables de RRHH de la CEE. Y, en todo caso, si procediera realizar descuentos, estos serán gestionados por la administración de la CEE.
- La administración de PSCE asume la responsabilidad de capacitar, tanto en los procedimientos generales, como en temas específicos de particular dificultad técnica, como por ejemplo la gestión de retenciones y comprobantes.

### **Jornada de Trabajo**

El horario de oficina es de lunes a viernes desde las 9H00 hasta las 17H00 con una hora de receso para el almuerzo.

### **Compensación de jornadas laboradas en fines de semana y feriados**

El tiempo que los empleados utilicen en seminarios, monitoreo, talleres, cursos, congresos y otras actividades similares, es parte integrante de las funciones propias y ordinarias del trabajador y, por lo tanto, no da lugar a compensación salarial alguna.

El trabajador tiene derecho a la compensación de ley por los días feriados laborados. Los días laborados en feriados y fines de semana se compensarán con días equivalentes preferentemente dentro de los 90 días posteriores al feriado laborado. En todo caso, la asignación de fechas tendrá en cuenta las circunstancias personales y familiares de cada situación personal. Estos días deben siempre sustanciarse en el formato **FORMULARIO DE VIAJE**. En este documento se señalarán, tanto los días a compensar, si los hubiera, como, cuando estén definidas, las fechas en las que se va a producir la compensación. Este documento, previamente aprobado por el Secretario Ejecutivo, será archivado en administración.

La compensación será solo de jornadas completas. PSCE no reconoce la figura de horas extras de trabajo. Caso de que un trabajador/a labore fuera del horario ordinario, lo hará bajo su estricta responsabilidad personal, sin compromiso laboral alguno por parte de la institución y sin buscar retribución complementaria por hacerlo.

El trabajador/a que viaja se responsabilizará de que la información de viaje consta en el calendario de Salidas SEGE compartido en la organización.

### **Comunicación de salidas por razones de trabajo**

Los trabajadores que por razones relacionadas con sus responsabilidades tengan que salir en comisión de servicios por un periodo mayor de 30 minutos a cualquier actividad fuera de las oficinas de PSCE y la Conferencia, comunicarán la salida y su motivación vía correo electrónico al Secretario Ejecutivo con copia a la persona responsable de la administración. En concreto, se enviarán correos a [mlopez@caritasecuador.org](mailto:mlopez@caritasecuador.org) y [mloor@caritasecuador.org](mailto:mloor@caritasecuador.org), con este título en la línea de Asunto: Comunicación de Salida “nombre de la persona.”

Cuando se trate de reuniones o convocatorias previstas con anterioridad, la comunicación de correo electrónico se deberá de enviar con, al menos, un día laborable de anticipación.

### **Permisos de salida por razones personales en jornada ordinaria**

El Secretario Ejecutivo puede conceder permisos de salida para uso personal dentro de la jornada diaria de trabajo, siempre por motivos bien justificados y con la debida comunicación escrita. Para solicitar el correspondiente permiso se utilizará el formato **PERMISOS DE SALIDA** que, previamente aprobado por el Secretario Ejecutivo, deberá entregarse en administración.

### **Permisos especiales**

Se concederán permisos especiales en los siguientes casos:

- **Estudios de postgrado y cursos especializados** en áreas del conocimiento que tengan relación directa con las funciones que desempeña el trabajador en la PS Cáritas. El permiso no podrá ser mayor de una hora diaria o el equivalente semanal, quincenal o mensual, con el compromiso de que el trabajador siga colaborando al menos durante un año luego de terminada la capacitación.
- **Dictar clases** en colegios o universidades en materias relacionadas a la DSI, evangelización o formación cristiana. Igualmente, el permiso no podrá exceder de una hora diaria o el equivalente semanal, quincenal o mensual.
- **Licencia sin sueldo** cuando por motivos personales el trabajador requiera ausentarse por más de una semana de su lugar de trabajo.

En los tres casos el trabajador deberá solicitar por escrito al Secretario Ejecutivo al menos con treinta días de anticipación, quien conjuntamente con el Comité de Coordinación

analizará el pedido y resolverá de acuerdo a lo que más convenga a los intereses de la PS Cáritas y del trabajador.

### **Puntualidad y ausencias**


Las faltas de puntualidad o ausencias injustificadas serán gestionadas y sancionadas de acuerdo al Código de Trabajo vigente. Estas irregularidades se comunicarán al trabajador mediante el memorándum correspondiente.

Más de tres atrasos injustificados en el mismo mes, serán considerados como falta de puntualidad y sancionados con una multa del 10% de la remuneración diaria por cada retraso. Esta norma se implementará con un margen de 10 minutos de gracia.

### **Vacaciones**

Los trabajadores de PSCE tienen derecho a 15 días ininterrumpidos de vacaciones anuales, incluidos días no laborables, en las fechas que determine la Secretaria Ejecutiva. Los trabajadores con más de 5 años de antigüedad tienen derecho a un día adicional por cada año excedente, con un máximo de 15 días adicionales.

Por razones justificadas, los trabajadores podrán solicitar por escrito al Secretario Ejecutivo el disfrute de sus vacaciones en otras fechas, quien, en función de las necesidades de la organización, resolverá en cada caso.

 <p>PASTORAL SOCIAL <b>Caritas</b> E C U A D O R</p>	<p><b>PROCEDIMIENTOS PSCE</b> <b>SOLICITUD DE RECURSOS ECONÓMICOS,</b> <b>LIQUIDACIONES E INFORMES DE SALIDAS</b></p>
---	---

El personal de PSCE podrá solicitar los recursos económicos que requieran para el cumplimiento de las actividades de los programas y proyectos en los que están implicados, para lo cual deberán seguir el procedimiento s establecidos en este manual.

### **Anticipos para viajes y para gestión de fondos de proyectos**

Cuando un trabajador de PSCE requiera un anticipo, se procederá del siguiente modo:

- a) Para viaje, deberá presentar debidamente cumplimentado el formato **FORMULARIO DE VIAJE**, ordinariamente con 5 días laborables de anticipación. Una vez que el trabajador/a retorna del viaje, deberá presentar la liquidación del mismo en un plazo máximo de 8 días. Si la actividad fue realizada a fin de mes, el plazo de presentación serán los 5 primeros días del mes subsiguiente. El cierre de la liquidación requiere completar el formato **FORMULARIO DE VIAJE** que se utilizó para solicitar anticipos, complementado con el formato **LIQUIDACION DE GASTOS**. El cierre de la liquidación requiere también la presentación del **INFORME DE COMISION/VIAJE** elaborado de acuerdo al correspondiente formulario, uno por persona o grupo desplazado, el cual se archivará en la Subunidad administrativa.
- b) Para gastos de eventos, actividades, materiales, y/o logística con cargo a proyectos, se presentará en administración el formulario de **SOLICITUD DE FONDOS**, ordinariamente con 5 días de anticipación. Una vez culminada la actividad, el trabajador/a deberá presentar la liquidación del mismo en un plazo máximo de 8 días. Si la actividad, compra, o gastos se realizaron a fin de mes, el plazo de presentación de la liquidación serán los 5 primeros días del mes subsiguiente. En este caso, la justificación se realizará relleno el formato de **LIQUIDACION DE FONDOS**.
- c) Para transferencias de recursos a terceros con cargo a proyectos, la persona autorizada en la SEGE utilizará el formato de **SOLICITUD DE FONDOS** y se responsabilizará del seguimiento de la gestión de los mismos por las entidades receptoras con el apoyo de la administración.

Es responsabilidad del trabajador/a justificar los recursos solicitados en los plazos establecidos. Si la liquidación de viaje no se produjese en el periodo definido más arriba, el trabajador/a, por cada día adicional transcurrido, pierde el derecho a ser retribuido en un 20% del total del monto.

La gestión de los Comprobantes de Retención entregados a los funcionarios para que realicen las retenciones de impuestos ante el SRI a nombre de PSCE es de exclusiva responsabilidad de cada

trabajador. Estos documentos deberán ser custodiados y devueltos a la administración, adjuntos al formulario de **LIQUIDACION DE FONDOS**. El trabajador/a que los recibió asume plena responsabilidad por su pérdida.

### **Pago de facturas**

Cuando el pago se realice contra presentación de la factura respectiva sin que hubieran existido anticipos, esta factura deberá adjuntarse al formulario de **LIQUIDACION DE FONDOS**.

Los formatos y formularios de PSCE entregados a la administración deben contar con la firma del trabajador/a que solicita los recursos y con la del Secretario Ejecutivo o su delegado que los autoriza.

### **Viáticos**

Los viáticos establecidos para los trabajadores de PSCE

Viajes al exterior

América Latina	USD \$ 12,00 diarios
Otras Regiones	USD\$ 20,00 diarios

Nota: No hace falta justificar estos valores.

Viajes dentro del territorio nacional

2.1 Para alojamiento, máximo	USA \$ 30,00 diarios
(Presentar factura)	
2.2 Si no está cubierta la alimentación	USA \$ 18,00 diarios
2.3 Si están cubiertos gastos de alojamiento y alimentación	USD \$ 4,00 diarios

Nota: Para la liquidación de cualquier otro gasto, se requieren los respectivos comprobantes autorizados.