

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES
Y ADMINISTRATIVOS EN LA DIRECCIÓN FINANCIERA
ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA MULTINACIONAL DE
MERCADOS FARMACÉUTICOS”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

SANDRA CAROLINA TIRADO RECOPALCHÍ

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE

CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, JULIO DE 2008

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE
LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1º.	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 2º.	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3º.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º.	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
Vocal 5º.	P.C. José Abraham González Lemus

**PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXÁMENES DE
ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Examinador del Área de Matemática-Estadística:	Lic. Edgar Valdez Castañeda
Examinador del Área de Contabilidad:	Lic. Orlando Ortega Barreda
Examinador del Área de Auditoría:	Lic. Sergio Arturo Sosa Rivas

PROFESIONALES QUE REALIZARON EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Lic. Rubén Eduardo Del Águila Rafael
Examinador	Lic. Olivio Adolfo Cifuentes Morales
Examinador	Lic. Oscar Noé López Córdón

Guatemala, 06 de Abril de 2008

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho

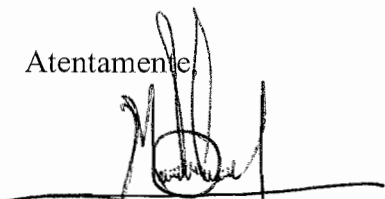
Estimado Señor Decano:

En atención al dictamen de aprobación recibida por su Despacho, he asesorado al estudiante **Sandra Carolina Tirado Recopalchí**, en el trabajo de tesis título **“Implementación de un Manual de Procedimientos Contables y Administrativos en la Dirección Financiera-Administrativa de una Empresa Multinacional de Mercados Farmacéuticos”**.

Con base al análisis del trabajo efectuado, otorgo mi dictamen favorable al presente trabajo de tesis para que sea aceptado para discusión en el examen privado de tesis previo a optar al título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'M. Altán', written over a horizontal line.

Lic. Marco Antonio Altán Loaiza
Asesor de Tesis
Colegiado No. 4743



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTIOCHO DE MAYO DE DOS MIL OCHO.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.7, Subinciso 6.7.1 del Acta 10-2008 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 15 de mayo de 2008, se conoció el Acta AUDITORIA 026-2008 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 3 de marzo de 2008 y el trabajo de Tesis denominado: "IMPLEMENTACION DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS EN LA DIRECCION FINANCIERA – ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA MULTINACIONAL DE MERCADOS FARMACEUTICOS", que para su graduación profesional presentó la estudiante SANDRA CAROLINA TIRADO RECOPALCHI, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

Se revisó
REVISADO

DEDICATORIA

A DIOS TODOPODEROSO: A quien amo sobre todas las cosas, por ser la luz que guía mis pasos y siempre me levanta cuando tropiezo.

A MIS PADRES: Emilio Tirado Mejía
Carmelina Recopalchí Martínez de Tirado
Gracias por ser un ejemplo a seguir y que este esfuerzo sea como recompensa por todo su amor, ayuda y sacrificios.

A MIS HERMANOS: Luis Emilio, Irma Yolanda y Oscar Armando
Gracias por su amor, apoyo y comprensión.

A MI SOBRINOS: Eimy Yolanda Morales Tirado
Tifany Lisbeth, Keneth Fernando y Juan Luis Recopalchí Blanco.
Con Amor y que este esfuerzo sea ejemplo para su vida

A: Javier Oswaldo Marroquín Muñoz
Con amor por todo su apoyo y comprensión

A MI FAMILIA Y AMIGOS: Con cariño y respeto.

A: Marco Antonio Altán Loaiza
En agradecimiento por su apoyo y confianza.

ÍNDICE

Página

INTRODUCCIÓN

Capítulo I

LA EMPRESA MULTINACIONAL DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS FARMACÉUTICOS

1.1	Definición de Empresa Multinacional	1
1.2	Auge y Difusión de las Empresas Multinacionales	2
1.3	Impacto de las Operaciones de las Empresas Multinacionales	2
1.4	La Empresa Multinacional de Investigación de Mercados	3
1.5	Tipos de servicios que presta	4
1.6	Operaciones Tradicionales	5
1.7	Organización	6
1.8	Legislación Aplicable	8

Capítulo II

ORGANIZACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN CONTABLE

2.1	Organización	16
2.2	Sistematización	16
2.3	Técnicas utilizadas en la Sistematización	17

Capítulo III

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

3.1	Definiciones	21
3.2	Antecedentes Históricos de los Manuales	22
3.3	Definición de Manual	23
3.4	Objetivos de los Manuales	23
3.5	Clasificación de los Manuales	24
3.6	Manual de Procedimientos	25
3.7	Contenido del Manual de Procedimientos	25
3.8	Características del Manual de Procedimientos	33
3.9	Ventajas del Manual de Procedimientos	34
3.10	Etapas a seguir en la elaboración e implementación de un Manual de Procedimientos	36

Capítulo IV

IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS EN LA DIRECCIÓN FINANCIERA-ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA MULTINACIONAL DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS FARMACÉUTICOS

4.1	Descripción de la Unidad de Análisis Previo a la Implementación del Manual	44
4.2	Importancia de contar con una mejor organización y Decisión de la gerencia de contar con los servicios de un CPA	46

4.3	Descripción del trabajo desarrollado por el CPA	47
4.4	Guía de Implementación del Manual de Procedimientos	65
5.5	Flujograma de Participación del CPA en la Implementación de un Manual de Procedimientos Contables y Administrativos en la Dirección Financiera Administrativa de INTERDATA	72
	CONCLUSIONES	74
	RECOMENDACIONES	75
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

En toda empresa siempre se desarrolla un sin número de procesos contables, administrativos, etc., muchas veces su ejecución se realiza en un mayor tiempo que el necesario, convirtiéndolo complicado y extenso cuando pudiera ser mucho más fácil, esto produce a su vez confusión en las personas que prestan un servicio o desempeñan una función, y aún más en quienes lo requieren, por ello el Contador Público y Auditor debe poseer amplios conocimientos para desempeñar diversas funciones del área financiera y administrativa.

El presente trabajo está enfocado a implementar un manual de procedimientos en el que se describe cada uno de los pasos que se necesitan realizar una operación, asimismo, sistematizar las actividades contables y administrativas lo que implica eliminar aquellas que no son necesarias y buscar la reducción de tiempo para lograr eficacia operativa y crear un ambiente más agradable a través de la mejora en el servicio; el manual de procedimientos contables y administrativos representa un recurso valioso y fundamental el cual debe administrarse de la mejor forma para que el resultado sea más productivo.

El trabajo de tesis está integrado por cinco capítulos, de los cuales el capítulo I, denominado “La Empresa Multinacional de Investigación de Mercados Farmacéuticos”, cubre los aspectos generales de la empresa multinacional, las características específicas de la empresa objeto de estudio: antecedentes históricos, organización y legislación aplicable.

El capítulo II, “Organización y Sistematización Contable”, contiene los aspectos teóricos de la sistematización, definición, técnicas utilizadas en la sistematización, que serán utilizadas en el desarrollo del caso práctico del capítulo V.

En el capítulo III “Manual de Procedimientos”, se definen antecedentes históricos de los manuales, objetivos, clasificación, contenido, asimismo, la guía de elaboración e implementación de un manual de procedimientos.

En el capítulo IV se explican las características y ventajas que ofrecen un manual de procedimientos, las cuales debe cumplir y el CPA debe asegurarse de esto para que el manual cumpla con los objetivos para los cuales ha sido creado.

El caso práctico se desarrolla en el capítulo V, el cual resume la descripción de la unidad de análisis previo a la implementación del manual, importancia de contar con una mejor organización y decisión de la gerencia de contar con los servicios de un CPA para la implementación de un manual de procedimientos, hallazgos y la guía de Implementación del Manual de Procedimientos.

Finalmente, se presentan las conclusiones alcanzadas en la investigación, las recomendaciones correspondientes, así como la bibliografía consultada durante el trabajo de tesis, en los anexos se incluyen las formas utilizadas para la elaboración del manual, así como el manual de procedimientos contables y administrativos de la Dirección Financiera Administrativa.

CAPÍTULO I

LA EMPRESA MULTINACIONAL DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS FARMACÉUTICOS

1.1 Definición de Empresa Multinacional

Como su nombre lo indica, es una empresa cuyas actividades se encuentran distribuidas en diferentes países al mismo tiempo. “Pero existen diferentes clases de firmas multinacionales. Puede tratarse de la exportación de productos por medio de una filial, o de la producción fuera de las fronteras (por filiales de producto de la inversión directa en el extranjero –IDE- o por compra de firmas locales)” (5:755).

Para que una empresa sea multinacional, no es necesario que cotice en la Bolsa o que alcance un mínimo de ventas o de exportaciones. En la muy general definición de la ONU, el control de una sola filial extranjera equivale al 10% de su capital, ya le confiere el carácter de multinacional.

Una empresa se convierte en multinacional porque aumenta sus beneficios en comparación con los que obtendría permaneciendo únicamente como nacional, porque puede crecer a escala mundial y como ventaja adicional puede decidir la localización de sus diferentes establecimientos y lugares de producción, pero también su aprovisionamiento, la financiación, los circuitos comerciales, el reclutamiento de recursos humanos y hasta su salida. Puede comparar los costos y las ventajas de las distintas operaciones nacionales y la experiencia que le aportan sus operaciones internacionales le proporcionan una decisiva superioridad sobre las empresas que se mantienen en mercados nacionales únicamente.

“En la empresa multinacional, las operaciones con el extranjero son puestas en un mismo plano que las operaciones del interior, tanto en lo que concierne a la estructura como a la política de la empresa, ya que la dirección está resuelta a afectar todos los medios disponibles de la empresa, sin tener en cuenta fronteras nacionales. La propiedad y dirección central están en manos de personas que tienen la nacionalidad del país de origen de la empresa multinacional, y las decisiones que se toman obviamente son de inspiración nacional” (5:757).

1.2 Auge y difusión de las empresas multinacionales

La empresa internacional ha existido, en cierto modo, desde la prehistoria, en la época del Imperio Romano, era posible en muchos países comprar bienes producidos en sitios lejanos. La primera compañía estadounidense que operó con éxito una planta en el extranjero fue la Singer SEWING-Machine Company, cuya planta escocesa fué inaugurada en 1868.

En las dos últimas décadas se han llevado a cabo muchos estudios dedicados a la empresa internacional. El interés por la investigación es ante todo resultado del extraordinario crecimiento ocurrido en los últimos 25 años en el tamaño y número de las empresas multinacionales. Una consecuencia obvia de ello ha sido el aumento de su influencia, acompañado de muchos debates, preocupaciones y estudio por parte de los gobiernos y organizaciones como la de las Naciones Unidas.

1.3 Impacto de las operaciones de las empresas multinacionales

En cuanto al efecto que las empresas multinacionales tienen en su país de origen o en el país huésped, algunos estudios han mostrado que el impacto global es muy favorable, pero otros han llegado a la conclusión contraria. Es justo puntualizar que la mayor parte de los estudios indica que los efectos son relativamente favorables. Sin embargo, esos trabajos suelen basarse principalmente en las suposiciones fundamentales hechas por los investigadores.

Y como se da una mezcla de efectos positivos y negativos, en la conclusión general influye la manera de ponderarlos. Por ejemplo, si una empresa multinacional tuviera tan sólo dos efectos (crear empleos y sobornar a los funcionarios del gobierno), su repercusión general sería favorable en caso de que importen los empleados y preocupe el soborno. Su impacto sería negativo si las preferencias (evaluación) se invirtiera.

1.4 La empresa multinacional de investigación de mercados farmacéuticos

“Hace cincuenta años los visionarios Bill Frohlich y David Dubow empezaron IMS, abriendo nuevos territorios como la primera fuentes de información independiente y objetiva acerca de la industria farmacéutica. Transcurría el año 1954, en la política, Alemania Occidental se volvió miembro de OTAN y, en el Sudeste de Asia la batalla de Dien Bie Phu lleva a un Vietnam dividido. En el mundo del espectáculo, se difundió el primer programa de TV por toda Europa, y salió a la venta el primer radio portátil de transistores J.R.R. Tolkien escribió “El Señor de los Anillos” y ahora, cinco décadas después, los libros se han convertido en películas ganadoras de premios.

En la industria farmacéutica, los '50 lanzaron la primera época de oro en el descubrimiento de medicinas, conforme la investigación en farmacología pasa de lo militar y las universidades a las compañías de medicamentos.

La investigación de mercados en la industria farmacéutica se encontraba en pañales en los años siguientes a la segunda guerra mundial. Con datos poco objetivos disponibles, los ejecutivos de las compañías farmacéuticas basaron la mayoría de sus decisiones estratégicas en su propia investigación interna.

Esto cambia a finales de los 40's, cuando un pequeño grupo de visionarios inició el desarrollo de los primeros estudios de mercado para publicación y venta, entre ellos se encontraban Ludwig Wilhelm “Hill” Frohlich y David Dubow. Frohlich, quien manejaba una compañía de publicidad con base en Nueva York, fundó la Intercontinental Marketing Services (IMS) en 1954, como un vehículo para expandir sus operaciones por el mundo.

En 1957, IMS publicó su primer estudio de investigación de mercado, una auditoría de las ventas farmacéuticas del mercado Alemán. IMS continuó su expansión en nuevos países, incluyendo Gran Bretaña, Francia, Italia, España y Japón. Adquisiciones en Sudáfrica, Australia y Nueva Zelanda fortalecieron esta posición. Para 1968, IMS era el líder en investigación de mercados farmacéuticos en Europa y Asia.

IMS entró a mercado Norte Americano en 1969, comprando la firma Davee, Koehnlein y Keating (DKK) de Chicago, esta firma producía auditorías de ventas del mercado farmacéutico para Estados Unidos y Canadá. Al siguiente año, IMS adquirió una compañía que generaba estudios de mercado para Latinoamérica.

En 1972, IMS se colocó como una compañía pública, ese año, la compañía fortaleció su posición en Estados Unidos al adquirir Lea Associates, Inc., que producía la auditoría del Índice Nacional de Enfermedades (INTE), un servicio que se continuó otorgando.

En 1973, IMS se diversificó hacia nuevos campos del cuidado de la salud, Comunicación Médica y Ciencias de la vida. La División de comunicación Médica tenía publicaciones especializadas, productos audiovisuales para el entrenamiento de los médicos, directorios médicos y otro tipo de publicidad.”(21)

En 1980, se introduce al mercado centroamericano cuando es fundada la primera empresa multinacional de investigación de mercados farmacéuticos en Guatemala.

1.5 Tipos de Servicios que presta

Dentro de los servicios que ofrece una empresa multinacional de investigación de mercados farmacéuticos, se mencionan a continuación:

- 1.) Pharmaceutical Market Central América –PMCA-, estudio que muestra en valores y unidades las ventas de los laboratorios, productos, clases terapéuticas, realizadas dentro del territorio centroamericano, así como la participación, crecimiento y evolución de un producto dentro del mercado;
- 2.) PRESCRIPT: Muestra información acerca de los productos que prescribe cada médico, (recetas) recopilados por medio de una muestra de establecimientos del sector farmacéutico;

- 3.) Índice Nacional de Terapéutica y Enfermedades –INTE-: Muestra la información recopilada por el médico con cada uno de sus pacientes, indicando aspectos tales como: sexo, edad, diagnóstico, prescripción y otros relacionados con el historial del paciente.
- 4.) Drugs Distribution Data -DDD- por medio del cual se proporciona información estadística de ventas de productos a los laboratorios de la industria farmacéutica, en áreas específicas y por cada miembro de su fuerza de ventas.

1.6 Operaciones Tradicionales

“La empresa multinacional de investigación de mercados farmacéuticos como cualquier otro tipo de empresa realiza transacciones de dos tipos, las de aplicación general, por ejemplo, pago de nómina, compra de suministros, pago a proveedores, etc., y otro grupo de transacciones particulares de este tipo de empresa, que son propias y relevantes para el desarrollo de su actividad económica.

A continuación se detallan las operaciones tradicionales:

- Ser un observador independiente y neutral, que permita mantener la mejor posición, para suministrar datos que ayuden a mejorar el conocimiento a todas las organizaciones relacionadas con el sector de la salud.
- Mantener un enfoque siempre regional para la prestación de servicios, haciendo las investigaciones de mercado y respondiendo a las necesidades de la industria farmacéutica en Centro América.
- Practicar toda clase de investigación técnica de potencialidad de mercados brindando servicios de asesoría técnica y especializada en mercados; prestar servicios de consultoría a la industria farmacéutica.

- Brindar información a cerca de los diagnósticos, prescripciones efectos deseados, datos del médico y paciente, con el fin de conocer los productos prescritos para las distintas enfermedades existentes.
- Servir a la industria farmacéutica y al cuidado con opiniones y discernimientos expertos que contribuyen al avance del mundo de la salud.
- Introducir un servicio de soporte gerencial del ciclo de vida de la producción farmacéutica.
- Aportar un portafolio de productos, servicios y más de 40 años de experiencia en el mercado farmacéutico.
- Dar a conocer las ventas de productos farmacéuticos, laboratorios y clase terapéuticas del mercado en unidades, valores, crecimiento, participación y evolución, los cuales representan la situación del mercado.
- Dar a conocer el número de prescripciones por especialidad médica, detallando médico, producto, laboratorio y clase terapéutica.
- Brindar estadísticas regionales de productos, laboratorios y clases terapéuticas por zonas de cada país en Centro América.
- Realizar seminarios sobre temas de interés en la industria farmacéutica.
- Satisfacer la demanda de información por parte de los miembros del sector sanitario y de la industria farmacéutica”(21)

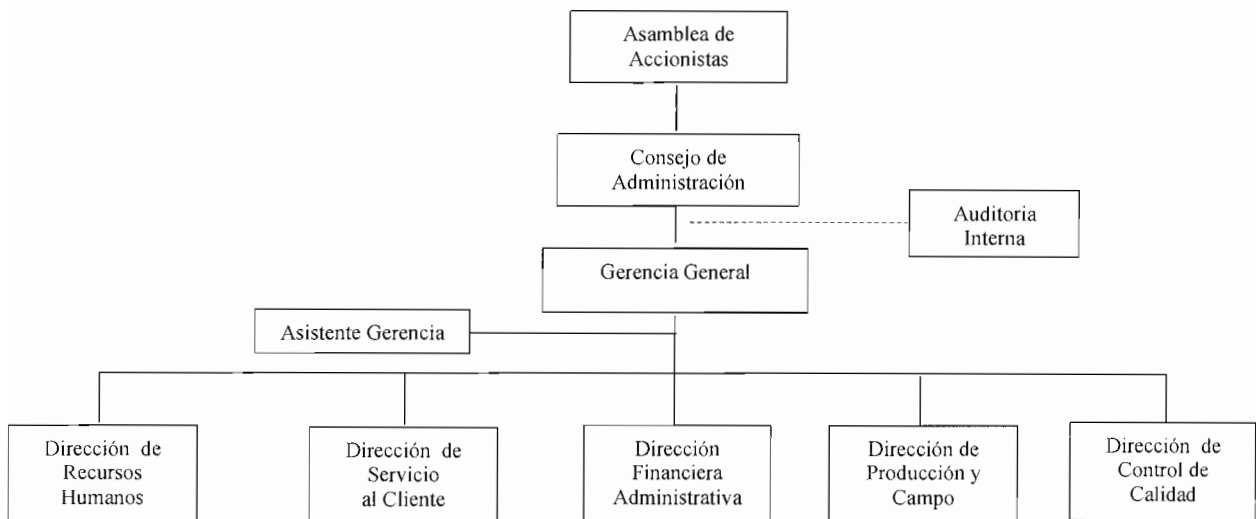
1.7 Organización

Existe diversidad de modelos de organización, pero cada empresa elige la que considere conveniente de acuerdo al tamaño, actividad a que se dedica y la filosofía de sus administradores.

“La organización se considera como un establecimiento de relaciones de autoridad con medidas encaminadas a lograr una coordinación estructural, tanto vertical como horizontal, entre los cargos a quienes se han asignado tareas especializadas para la consecución de los objetivos de la empresa. Así pues, consiste en las relaciones estructurales por medio de las cuales la empresa llega a tener la cohesión y el armazón en el que se coordina el esfuerzo individual” (2:184)

A continuación se presenta el modelo de organigrama general, utilizado en una empresa multinacional de investigación de mercados farmacéuticos ubicada en Guatemala. (21)

**MODELO SUGERIDO DE
ORGANIGRAMA GENERAL
EMPRESA MULTINACIONAL DE INVESTIGACIÓN DE
MERCADOS FARMACÉUTICOS**



1.8 Legislación aplicable

Dentro de algunos aspectos legales y tributarios que se deben considerar en Guatemala en la constitución de una empresa multinacional de investigación de mercados farmacéuticos se mencionan:

- Acta de constitución
- Patente de Comercio y Sociedad
- Inscripción de la empresa en el Registro Mercantil
- Aviso de nombramiento del representante legal y contador de la empresa
- Inscripción al Registro Tributario Unificado, aquí es donde la empresa se inscribe e indica a que impuesto estará afecta, por ejemplo: ISR, IVA, IETAAP, etc.

1.81 Regulaciones de carácter general

Las regulaciones de carácter general son las que se aplican a cualquier entidad privada cuyo objetivo principal es obtener rendimientos de sus actividades. A su vez se dividen estas regulaciones en:

1.8.1.1 De carácter mercantil

En Guatemala, las actividades mercantiles están reguladas por el Código de Comercio, (Dto. 2-70 del Congreso de la República de Guatemala) que establece en su artículo No. 10 que las personas jurídicas pueden organizarse adoptando las siguientes modalidades:

- Sociedad Colectiva
- Sociedad en Comandita Simple
- Sociedad de Responsabilidad Limitada
- Sociedad Anónima
- Sociedad en Comandita por acciones

En cualquiera de sus modalidades las personas jurídicas se rigen por el acta de constitución en la cual se determina la vigencia de la sociedad, fines para los cuales fué creada, número de acciones,

etc., cualquier cambio de aumento de capital, cambio razón social, etc., debe hacerse por medio de Escritura Pública.

1.8.1.2 De carácter tributario

En materia tributaria las principales leyes que una empresa de investigación de mercados farmacéuticos en Guatemala debe cumplir son:

- **Código Tributario, Decreto No. 6-91 del Congreso de la República de Guatemala y sus Reformas**

La empresa multinacional de investigación de mercados farmacéuticos en calidad de contribuyente está obligada al cumplimiento de los deberes tributarios que le correspondan, en caso de omisión o violación a estos deberes quedará sujeta a las infracciones y sanciones que establece el Código Tributario, salvo lo que dispongan las normas especiales que establezcan las leyes que regulan cada tributo.

- **Ley de Registro Tributario Unificado y Control General de Contribuyentes, Decreto Número 25-71 del Congreso de la República de Guatemala**

“Artículo 1º.- Se establece el Registro Tributario Unificado, en donde se inscribirán todas las personas naturales o jurídicas que estén afectas a cualquiera de los impuestos vigentes o que se establezcan en lo futuro...”

- **Impuesto sobre la Renta, Decreto 26-92 del Congreso de la República de Guatemala y sus Reformas**

“Artículo 3 Contribuyentes. Son contribuyentes del impuesto, las personas individuales y jurídicas domiciliadas o no en Guatemala, que obtengan rentas en el país, independientemente de su nacionalidad o residencia y por tanto están obligadas al pago del impuesto cuando se verifique el hecho generador del mismo...”.

Las empresas de investigación de mercados farmacéuticos en Guatemala pueden optar por dos regímenes de pago Impuesto sobre la Renta:

- “Artículo 44. Tipo impositivo y régimen para personas individuales y jurídicas que desarrollan actividades mercantiles y otros entes o patrimonios afectos. Las personas individuales o jurídicas constituidas al amparo del Código de Comercio, domiciliadas en Guatemala, así como los otros entes o patrimonios afectos a que se refiere el segundo párrafo del artículo 3 de esta ley, que desarrollan actividades mercantiles, con inclusión de las agropecuarias, deberán pagar el impuesto aplicando a su renta imponible, a que se refiere al artículo 37 “B”, una tarifa del cinco por ciento (5%)...”
- “Artículo 72. Régimen optativo de pago del impuesto. Las personas jurídicas y las individuales, domiciliadas en Guatemala, así como los otros patrimonios afectos y entes a que se refiere el segundo párrafo del artículo 3 de esta ley, que desarrollan actividades mercantiles, con inclusión de las agropecuarias, y las personas individuales o jurídicas enumeradas en el artículo 44 “A”, podrán optar por pagar el impuesto aplicando a la renta imponible determinada conforme a los artículos 38 y 39 de esta ley, y a las ganancias de capital, el tipo impositivo del treinta y uno por ciento (31%). En este régimen, el impuesto se determinará y pagará por trimestres vencidos, sin perjuicio de la liquidación definitiva del período anual...”

La elección de uno de estos debe hacerse previo a una planificación y estudio tributario para determinar cual es más favorable para la empresa de acuerdo a sus utilidades y tipo de operaciones que realiza.

- **Impuesto al Valor Agregado, Decreto 27-92 del Congreso de la República de Guatemala y sus Reformas**

“Artículo 1. De la materia del impuesto. Se establece un Impuesto al Valor Agregado sobre los actos y contratos gravados por las normas de la presente ley, cuya administración, control, recaudación y fiscalización corresponde a la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT-...” Tarifa única de impuesto al valor agregado 12%.

Los actos gravados por esta ley se encuentran dentro del “Artículo 3 Del hecho generador. El impuesto es generado por:

- 1) La venta o permuta de bienes muebles o de derechos reales constituidos sobre ellos.
- 2) La prestación de servicios en el territorio nacional.
- 3) Las importaciones.
- 4) El arrendamiento de bienes muebles e inmuebles.
- 5) Las adjudicaciones de bienes muebles e inmuebles en pago, salvo las que se efectúen con ocasión de la partición de la masa hereditaria o la finalización del pro indiviso.
- 6) Los retiros de bienes muebles efectuados por un contribuyente o por el propietario, socios, directores o empleados de la respectiva empresa para su uso o consumo personal o de su familia, ya sean de su propia producción o comprados para la reventa, o la autoprestación de servicios, cualquiera que sea la naturaleza jurídica de la empresa.
- 7) La destrucción, pérdida o cualquier hecho que implique faltante de inventario, salvo cuando se trate de bienes perecederos, casos fortuitos, de fuerza mayor o delitos contra el patrimonio. Cuando se trate de casos fortuitos o de fuerza mayor, debe hacerse constar lo ocurrido en acta notarial. Si se trata de casos de delitos contra el patrimonio, se deberá comprobar mediante certificación de la denuncia presentada ante las autoridades policiales y que hayan sido ratificadas en el juzgado correspondiente. En cualquier caso, deberán registrarse estos hechos en la contabilidad fidedigna en forma cronológica.
- 8) La venta o permuta de bienes inmuebles.
- 9) La donación entre vivos de bienes muebles e inmuebles...”

- **Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado, Decreto 37-92 del Congreso de la República de Guatemala**

“Artículo 1 Del Impuesto Documentario. Se establece un Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos, sobre los documentos que contienen los actos y contratos que se expresan en esta ley.” Tarifa 3% sobre actos o contratos afectos.

- **Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los Acuerdos de Paz, Decreto 19-04 del Congreso de la República de Guatemala**

“Artículo 1. Materia del Impuesto. Se establece un impuesto extraordinario y temporal de apoyo a los Acuerdos de Paz, a cargo de las personas individuales o jurídicas que a través de sus empresas mercantiles o agropecuarias, así como de los fideicomisos, los contratos de participación, las sociedades irregulares, las sociedades de hecho, el encargo de confianza, las sucursales, agencias o establecimientos permanentes o temporales de personas extranjeras que operen en el país, las copropiedades, las comunidades de bienes, los patrimonios hereditarios indivisos y otras formas de organización empresarial, que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y que obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento (4%) de sus ingresos brutos...”

La base imponible de este impuesto la constituye, la que sea mayor entre:

- a) La cuarta parte del monto del activo neto; o,
- b) La cuarta parte de los ingresos brutos.

Durante los períodos impositivos que correspondan del uno de enero al treinta y uno de diciembre del año dos mil ocho, el tipo impositivo será del uno por ciento (1%).

- **Ley del Impuesto sobre Productos Financieros Decreto No. 26-95 del Congreso de la República de Guatemala y sus Reformas**

“Artículo 1. Del Impuesto. Se crea un impuesto específico que grave los ingresos por intereses de cualquier naturaleza, incluyendo los provenientes de títulos-valores, públicos o privados, que se paguen o acrediten en cuenta a personas individuales o jurídicas, domiciliadas en Guatemala, no sujetas a la fiscalización de la Superintendencia de Bancos, conforme a la presente Ley...”

El tipo impositivo es del diez por ciento (10%), y se aplicará a la base imponible que constituye la totalidad de los ingresos por concepto de intereses.

- **Otras**

Adicional a los impuestos mencionados con anterioridad existen otros que pueden afectar las operaciones de la empresa y que deben cumplirse, tales como: Impuesto sobre Circulación de Vehículos Terrestres y Aéreos, Impuesto Único sobre Inmuebles, sobre Pasajes Aéreos Internacionales, así como de situaciones especiales que se registrarán por leyes específicas como el Código Civil, Código Procesal Penal, etc.

Asimismo es importante mencionar que la actualización en materia tributaria es obligatoria para la empresa de investigación de mercados farmacéuticos en su calidad de contribuyente, ya que si es emitida una nueva ley o disposición debe estar atenta si esta afecta sus obligaciones con la administración tributaria correspondiente, por ejemplo el Decreto No. 20-2006 emitido por el Congreso de la República de Guatemala Disposiciones Legales para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria Decreto No. 20-2006 del Congreso de la República de Guatemala.

1.8.1.3 De carácter laboral

La empresa multinacional de investigación de mercados farmacéuticos en su calidad de Patrono al utilizar los servicios de uno o más trabajadores a través de un contrato o relación de trabajo, debe velar por el cumplimiento de las principales leyes en materia laboral las cuales son:

- **Código de Trabajo Decreto No.1441 del Congreso de la República de Guatemala y sus Reformas**

“Artículo 1. El presente Código regula derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, con ocasión del trabajo, y crea instituciones para resolver sus conflictos...”

- **Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado Decreto Número 76-78 del Congreso de la República de Guatemala**

“Artículo 1o. Todo patrono queda obligado a otorgar a sus trabajadores anualmente en concepto de aguinaldo, el equivalente al cien por ciento del sueldo o salario ordinario ordinario mensual que éstos devenguen por un año de servicios continuos o la parte proporcional correspondiente”.

- **Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público Decreto Número 76-78 del Congreso de la República de Guatemala**

“Artículo 1o. Se establece con carácter de prestación laboral obligatoria para todo patrono, tanto del sector privado como del sector público, el pago a sus trabajadores de una bonificación anual equivalente a un salario o sueldo ordinario que devengue el trabajador. Esta prestación es adicional e independiente al aguinaldo anual que obligatoriamente se debe pagar al trabajador..”

- **Cuotas Patronales: IGSS, IRTRA e INTECAP**

La empresa tiene obligación de estar inscrita en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y pagar mensualmente 12.67% del total de planilla de sueldos pagados en la empresa, este porcentaje es distribuido de la siguiente forma:

3.00 %	Accidentes en General	(IGSS)
4.00 %	Enfermedad y Maternidad	(IGSS)
3.67%	Invalidez, Vejez y Supervivencia	(IGSS)
1.00 %	Instituto de Recreación de los Trabajadores de Guatemala (IRTRA)	
1.00 %	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)	
Total	<hr/>	12.67%

Base Legal

Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social Decreto número 295, del Congreso de la República de Guatemala.

Ley de Creación del Instituto de Recreación de los Trabajadores de Guatemala Decreto No. 1528 del Congreso de la República de Guatemala.

Ley Orgánica del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) Decreto No. 17-72 del Congreso de la República de Guatemala.

1.8.2 Regulaciones de carácter específico

- **Ley de Derechos de Autor y Derechos de Conexos, Decreto No. 33-98 del Congreso de la República de Guatemala**

La empresa multinacional de investigación de mercados farmacéuticos maneja base de datos de laboratorios, droguerías y farmacias, médicos de varias especialidades, información que incluye: programas informáticos, metodologías estadísticas acerca de medicamentos en investigación, licencias potenciales sobre un medicamento objeto de transacciones entre distintas empresas farmacéuticas, tendencia del territorio de ventas, parámetros informativos seleccionados por el cliente, lista de clientes potenciales del mercado farmacéutico, planes de negocios, planes estratégicos de venta y desarrollos, esta información es generada y vendida exclusivamente para el cliente que compra y firma contrato de uso de acuerdo a las leyes aplicables. Básicamente esta información es vendida al cliente a través de sus servicios exclusivos que son: Pharmaceutical Market Central América –PMCA-, estudio que muestra en valores y unidades las ventas de los laboratorios, productos, clases terapéuticas; PRESCRIPT: muestra información acerca de los productos que prescribe cada médico; Índice Nacional de Terapéutica y Enfermedades –INTE-: muestra información recopilada por el médico y Drugs Distribution Data -DDD- por medio del cual se proporciona información estadística de ventas de productos a los laboratorios de la industria farmacéutica.

Derivado de la naturaleza propia del negocio, la empresa multinacional de investigación de mercados farmacéuticos queda sujeta a la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos, específicamente en la sección Segunda Programas de Ordenador y Bases de Datos, artículos 30 al 35 de la ley citada anteriormente.

CAPÍTULO II

ORGANIZACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN CONTABLE

2.1 Organización

“Consiste en efectuar una serie de actividades humanas, y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito común.”(8)

“Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos”. (8)

2.2 Sistematización

“La sistematización, análisis de sistemas o investigación administrativa, es el examen sistemático y el análisis de una o más organizaciones relacionadas entre sí, de sus funciones, sistemas y procedimientos. La investigación administrativa se hace con la finalidad de descubrir problemas, determinar las causas que los provocan y proponer soluciones”. (8)

2.2.1 Organización y Sistematización Contable

“Tiene a su cargo la revisión, evaluación, análisis y comprobación de actividades relacionadas con el proceso administrativo, es decir que es el conjunto de técnicas que le da un nuevo enfoque a la contabilidad y a la Auditoría para fines administrativos, procesa datos de operaciones realizadas y por realizar para suministrar información histórica y proyectada que ayuda a la administración a la toma oportuna y efectiva de decisiones”. (8)

“Es el examen inteligente y constructivo de la estructura y formas de organización de una compañía, o de sus componentes tales como divisiones, departamentos, planes, políticas, procedimientos, métodos de operación y el empleo que se hace de sus recursos para determinar:

- Desperdicios y deficiencias

- Mejores procedimientos
- Mejores medios de control
- Operaciones más eficientes” (8)

2.3 Técnicas utilizadas en la Sistematización

“Las fases de la organización y sistematización, ya sean de un proyecto a ejecutar o de una empresa establecida son las siguientes: Planeación, Investigación, Análisis y diseño y la implementación.

El enfoque será distinto, esto dependerá si se trata del establecimiento de una nueva compañía o de la mejora de procesos de una ya establecida que se adapte a los cambios de las condiciones del mercado.

2.3.1 Planeación

Es el proceso de definir y agrupar las actividades de la empresa de tal suerte que se puedan asignar en la forma más lógica y ejecutar de la manera más eficaz. A través de la planeación se analizan los puntos críticos a mejorar o implementar. Por medio de la planeación se establece la dirección que ha de tomar el estudio para obtener resultados favorables. Es necesario tomar en cuenta que toda actividad debidamente planeada presenta mejores resultados que aquellos estudios que se efectúan al azar, o que no se han delimitado sus acciones.

La planeación permite establecer la línea de acción para alcanzar el propósito establecido, los antecedentes del estudio, los objetivos que se persiguen, la justificación de los mismos, las acciones a seguir para el logro de los mismos, los recursos necesarios, la calendarización, las técnicas a utilizar y su debida autorización.

Como antecedentes del estudio deben exponerse tanto históricos como legales. En el momento de la justificación del estudio deberán exponerse las necesidades de soluciones a problemas existentes y estos deber ser juicios valederos para rectificar el problema. En las acciones a seguir deben contemplarse los objetivos que persigue el estudio. Dentro de los recursos deberán establecerse los

humanos, materiales y financieros para desarrollar el estudio. En la calendarización debe estipularse el tiempo necesario a invertir en cada fase del proceso. Deben señalarse las distintas técnicas para cada etapa del estudio y los responsables de la autorización del plan.

Para la planeación se puede hacer usos de distintas técnicas, entre ellas se encuentran: Diagrama de Gantt, de bloque, de red: C.P.M. Y PERT.

2.3.2 La investigación

Consiste en la realización del estudio de las operaciones contables de la empresa, sus procedimientos y registros.

De acuerdo a estos resultados pueden mejorarse los procesos e inclusive adaptarse de acuerdo a las condiciones actuales de la empresa en estudio.

Esta fase se auxilia de las técnicas de observación, inspección, entrevista y cuestionario.

La observación consiste en hacerse presente en el momento y lugar donde se realizan los procesos, para observar las operaciones y obtener conclusiones útiles. Dentro de ellas se tiene la observación del control interno de una empresa o área, a través del contacto visual o por medio de cámaras fotográficas o de video.

La inspección consiste en buscar antecedentes de la historia de la empresa, investigando los principales momentos en la evolución de la empresa, determinando el tipo de decisiones gerenciales tomadas, las políticas contables y administrativas establecidas y su entorno actual. Las fuentes de información para esta técnica pueden ser los informes anuales, manuales, reglamentos, circulares, y toda aquella información de la cual se pueda extraer información de los distintos cambios que ha tenido la empresa.

La entrevista, consiste en tener contacto verbal con distintas persona que laboran en la empresa, de quienes se pueda obtener información de las operaciones de la compañía. La entrevista ayuda a llenar en forma concreta, lagunas de información surgidas en la inspección. Esto es cuando se trata de una entrevista dirigida, puesto que la espontánea se lleva a cabo de una manera informal,

conforme a la situación y circunstancias en que se efectuó. La dirigida tiene un objetivo definido y ayuda en el desarrollo de la comprensión del sistema bajo examen.

Con los empleados: Con ella se pretende lograr explicaciones verbales del empleado sobre las operaciones en que interviene, cómo, dónde, cuándo y para qué las ejecuta.

Esta información es básica, ya que nadie mejor que el empleado conoce los detalles de su trabajo, las explicaciones pueden recogerse en una hoja de trabajo y al irse llenando ésta, se van recolectando las formas empleados. También se van haciendo las anotaciones necesarias para completar oportunamente la información.

Con jefes superiores inmediatos: Sirve para completar los datos que se omitan en las explicaciones de los empleados, para definir discrepancias que puedan surgir de informes contradictorios entre dos o más empleados, para llenar lagunas que aparezcan en la descripción de los procedimientos y para aclarar dudas del investigador.

Pasos para realizar una entrevista: definir objetivos, preparar la entrevista, desarrollo de la entrevista y evaluación.

El cuestionario consiste en la formulación de preguntas por escrito para obtener respuestas también por escrito, sobre determinado tema. Los cuestionarios una vez diseñados y aprobados, se pueden usar para entrevistas personales, por teléfono y por correo.

La utilización de cuestionarios debe manejarse con mucho cuidado, de hecho sólo deben considerarse en casos muy necesarios por las siguientes razones: las personas pueden oponerse a responder cuestionarios largos, tediosos y que le hacen perder tiempo, es difícil diseñar cuestionarios que garanticen en forma certera la obtención de la información requerida, finalmente el cuestionario es relativamente lento.

2.3.3 Análisis y Diseño

De acuerdo a los resultados obtenidos en la fase investigación se procede a analizar los mismos y diseñar las nuevas formas, estructuras, procedimientos a establecer y controles internos con la

finalidad de proteger los activos, verificar la exactitud y confiabilidad de la información financiera y promover la eficiencia de las operaciones. Para ello se hace uso de las técnicas de grafica de distribución de trabajo, grafica o diagrama de recorrido, diagrama de flujo y gráfica de distribución de oficina.

2.3.4 Implementación

Consiste en ejecutar las nuevas formas procedimientos, manuales y estructuras establecidas en la fase análisis y diseño.” (8)

CAPÍTULO III

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

3.1 Definiciones

3.1.1 Política

“Una política es un enunciado de carácter general para orientar la acción hacia el objetivo permitiendo espacio para tomar decisión. Sirve para formular, interpretar o suplir la norma concreta o particular. Es una regla o guía, que expresa los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Además, una política debe ser el medio básico para delegar la autoridad y responsabilidad” (1:28). Por ejemplo, en una política de ventas, la Gerencia General puede delegar en la Gerencia de Ventas la autoridad para fijar precios y otorgar descuentos.

Para el autor James G. Hendrick, una política es una actitud de la dirección y que por lo tanto, las políticas escritas son un medio para transmitir las actitudes de la dirección y establecen un marco dentro del cual el personal directivo pueda obrar para balancear las actitudes y objetivos de la gerencia general según convenga a las condiciones locales.

Políticas contables: son los principios específicos, bases, acuerdos reglas y procedimientos adoptados por la entidad en la elaboración y presentación de sus estados financieros.

Selección y aplicación de las políticas contables: Cuando una Norma o Interpretación sea específicamente aplicable a una transacción, otro evento o condición, la política o políticas contables aplicadas a esa partida se determinarán aplicando la Norma o Interpretación en cuestión, y considerando además cualquier Guía de Implementación relevante emitida por el IASB (International Accounting Standard Board) para esa Norma o Interpretación. (10).

3.1.2 Procedimiento

Un procedimiento es un conjunto de pasos u operaciones que definen en forma detallada la sucesión cronológica y la manera de realizar una actividad. Un procedimiento se elabora para responder a las interrogantes de ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cómo? y ¿Cuándo? se llevará a cabo una

actividad y, a través de su discusión lograr los mejores resultados en cada función concreta para alcanzar los objetivos. (1:36) Por ejemplo, un procedimiento de pago de salarios podría indicar:

¿Qué? Liquidación Caja Chica

¿Quién? Asistente Administrativo

¿Cómo? Efectúa arqueo de caja, revisa facturas y procede con el trámite de cheque para su respectivo reembolso.

¿Cuándo? En caja exista el 75% de efectivo gastado.

3.2 Antecedentes Históricos de los Manuales

La historia de los manuales como instrumentos en la administración es relativamente reciente, fue durante la segunda guerra mundial cuando se desarrolló esta técnica. Sin embargo, puede decirse que los primeros manuales que se dieron en forma rudimentaria, surgieron conjuntamente con la cultura de nuestro planeta, pues se pueden y deben considerar como tales el simple hecho de dejar grabados utensilios, piedras, telas, etc., y en las cuales se daba orientación a sus contemporáneos sobre los lugares propicios para la obtención de alimentos o bien sobre los sucesos importantes que acaecían en determinado lugar.

Como consecuencia de la escasez y urgencia, que se tuvo de personal adiestrado durante la segunda guerra mundial, se hizo necesario preparar manuales detallados que resolvieran los problemas de adiestramiento, especialmente largas distancias, así como la supervisión de las actividades y aún más, se lograra la uniformidad en la realización de las tareas, que era una de las cosas más importantes en tal acontecimiento.

Como un antecedente especial se cita que en una encuesta realizada en los Estados Unidos por la década de los años 60, de un total de 500 empresas investigadas se logró la siguiente información: únicamente 134 empresas estaban en posibilidad de contestar la encuesta, de éstas sólo 17 habían editado manuales antes de 1940 y la mitad los elaboraron después de 1952. En esta investigación se notó que las instituciones financieras y de servicio público eran las que empleaban el mayor número de manuales en comparación con las empresas industriales.

En nuestro país, Guatemala, puede indicarse que el uso de manuales es bastante reciente en las organizaciones y, puede afirmarse aún más; que posiblemente la mayoría de las empresas existentes, aún no han adoptado esta técnica.

3.3 Definición de Manual

Un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre la historia, organización, políticas, y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo.

Según Agustín Reyes Ponce, un manual es de suyo empírico, variable y fácil de comprender: significa un folleto, libro, cartapacio, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentra en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa.

Graham Kellog, señala que es el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.

Finalmente, James G. Hendrick dice al respecto: que en esencia los manuales representan el medio de comunicar las decisiones de la administración concerniente a organización, políticas y procedimientos.

3.4 Objetivos de los Manuales

“Los manuales de procedimientos en su calidad de instrumentos administrativos, tienen por objeto:

- Fijar por escrito y sistematizar las diversas políticas y procedimientos de trabajo de la empresa.
- Servir de medios de comunicación entre la dirección y los empleados.
- Facilitar la delegación de funciones y la autoridad.

- Coordinar y controlar las actividades.
- Simplificar y ordenar el trabajo.
- Facilitar el adiestramiento de empleados, y
- Guiar en la consecución coordinada de los objetivos de la organización”(2:398)

3.5 Clasificación de los Manuales

“Los manuales pueden clasificarse atendiendo a diferentes criterios, pero puede resumirse de la siguiente forma:

3.5.1 Por su Área de Aplicación

- Macro administrativos: Son aquellos que se refieren o contienen a dos o más instituciones o empresas. Ejemplo: El manual de organización del Sector Público; el Manual de organización del sector agrícola, etc.
- Micro administrativo: Contienen información de una sola entidad o empresa; y pueden referirse a una o más dependencias de tales organismos.

3.5.2 Por el Contenido

- De objetivos y políticas
- De organización
- De normas y procedimientos
- De contabilidad
- De estándares de procesamiento de datos
- De contenido múltiple que trata dos o más de estos temas.

3.5.3 Por su Grado de Detalle o Áreas Funcionales (Departamentos)

- Dirección
- Ventas

- Producción
- Administración
- Procesamiento de Datos

3.5.4 Por Sub-áreas Funcionales (Secciones)

- Dirección: Consejo, Gerencia, Auditoría, Organización y Métodos, Asesoría Legal, etc.
- Ventas: Publicidad y Promoción, Fuerza de Ventas, etc.
- Producción: Fabricación, Planeamiento de la producción, Mantenimiento y Compras
- Administración: Personal, Cobranzas, Contabilidad, Presupuestos, etc.”(2:380)

3.6 Manual de Procedimientos

“Es el instrumento administrativo de carácter informativo en el que se presenta la secuencia procedimental para la ejecución de las actividades propias de las funciones de una Unidad Administrativa o de una empresa en su conjunto, normatizando las obligaciones para cada puesto de trabajo y limitando su área de aplicación y la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades.

En el curso normal de las operaciones contables y administrativas, tanto el personal directivo como el operativo se ven en la necesidad casi a diario de consultar los procedimientos consignados por escrito. El manual de procedimientos, independientemente de servir como medio de consulta y de acuerdo a la concepción moderna de los manuales, también se utiliza como medio de comunicar oportunamente todos los cambios en las rutinas de trabajo que se generan con el progreso de las empresas.”(2:392)

3.7 Contenido del Manual de Procedimientos

“Existen tres secciones que aparecen casi invariablemente en todos ellos. Estas son:

- a. Texto
- b. Diagramas
- c. Formas

El empleo en mayor o menor escala de cada una de las secciones anteriores del manual, depende de la naturaleza del procedimiento de que se trate, del lector a que se dedique o de las preferencias de quien lo elabora. Algunos manuales dan preferencia al uso del texto sobre los diagramas o las formas. Consideran que el lenguaje escrito permite explicar mejor el procedimiento y sobre todo señalar objetivos, políticas y responsabilidades.

a. El texto

Todo manual de procedimiento requiere que las informaciones o instrucciones que contenga se expresen en palabras, en un texto. Éste describirá el procedimiento, enumerando en orden cronológico las operaciones de que se compone, en qué consiste cada operación y quién debe ejecutarla, cómo debe ejecutarla, cuándo, dónde y para qué debe ejecutarse.

La información o instrucciones que contenga el texto deben exponerse en un orden lógico, conviene que el texto señale quién es el responsable del procedimiento.

b. Los diagramas

La gran confusión que presenta la terminología administrativa se hace más evidente, probablemente, en la literatura sobre organización y métodos. La confusión se manifiesta no sólo porque se usan varios términos para un mismo contenido, sino que a veces, un mismo término con dos connotaciones distintas. Es posible que esta confusión se deba a que:

- La administración es una disciplina reciente en proceso de formación, y no ha tenido tiempo de uniformar su terminología.
- La mayor parte de las veces se originaron en idiomas distintos al español, y cada traductor escoge distinta palabra española para traducirlas.

Claro que en el problema de diagrama, al problema de terminología hay que agregar el que surja del hecho de que varían considerablemente las necesidades de los técnicos en administración para representar en forma gráfica los movimientos y situaciones tan diversos, por lo que han aparecido

un gran número de formas de gráficas y sus combinaciones, que tienden a satisfacer esta variedad de necesidades.

c. Las formas

Es conveniente incluir en el manual una sección de formas que contenga las que se emplean en los procedimientos.”(2:394-395)

El contenido del manual de procedimientos se conformará por la siguiente información:

3.7.1 Identificación y Autorizaciones

Son las formas que reconocen al documento como válido; dependiendo del tipo de empresa, éstas tienen desde un simple “AUTORIZADO” hasta una descripción técnica legal enmarcada en términos jurídicos para su validez y cumplimiento.

En la empresa pública, se acostumbra autorizar el Manual de Normas y Procedimientos, a través de un Acuerdo de la Autoridad Superior, en cuyos considerandos se indican las justificaciones y necesidades del documento, en la parte final del Manual, se concluye el Acuerdo con las “DISPOSICIONES FINALES” y/o “DEROGATORIAS”; el lugar, fecha y vigencia del documento, para que se pueda identificar la validez de la toma de decisión.

En la empresa privada, se acostumbra una breve exposición del superior de la misma (Presidente de Junta Directiva, Gerente, Administrador, Superintendente, etc.) en donde se autoriza la práctica del Manual; esta hoja se incluye antes de la introducción para formalizar y validar el documento, se refrenda con la firma y sello del responsable.

3.7.2 Índice

Es el listado de las partes que integran el Manual, debidamente ordenadas y clasificadas por número de páginas en donde se ubica cada tema; éste, se elabora al terminar el cuerpo del documento.

3.7.3 Introducción

Es la parte del Manual que narra o describe su contenido, que prepara al lector para comprender la razón de su aplicación; indica de manera sintetizada, de qué partes se compone el documento y cómo se debe leer para después aplicarlo; contiene además, los antecedentes breves de la situación administrativa de la empresa y para qué se establece el Manual a través de un mensaje lacónico a los usuarios, señala los alcances del documento o lo que se pretende lograr con el mismo, incluye también, un breve agradecimiento a los ejecutivos de la empresa en donde se indica la colaboración y espontaneidad que prestaron para la elaboración y puesta en práctica del documento.

3.7.4 Objetivos del Manual de Procedimientos

Es la descripción en forma clara y concreta del fin último que pretende alcanzar el Manual, especialmente para uso en la orientación del trabajo al nuevo trabajador o ayuda al trabajador de planta de quien se obtuvo la información pertinente; se obtienen los siguientes objetivos:

- Determinar e interrelacionar la condición última que pretende lograr con los procedimientos.
- Redactar el objetivo con un verbo imperativo
- Tener claridad y precisión al describir el fin.
- En casos de existir más de un objetivo, se debe redactar cada uno de ellos en distinto párrafo, señalar y jerarquizarlo de acuerdo a su importancia.

3.7.5 Campo de Aplicación

Es el conjunto de unidades administrativas, puestos, niveles jerárquicos que tienen relación con los procedimientos, así como el área física en la que se desarrollan las actividades. Para su delimitación, es preciso seguir el proceso que se sugiere a continuación:

- Precisar el marco de referencia que el conjunto de procedimientos cubre en los órganos de la empresa.

- Señalar las unidades administrativas involucradas en los procedimientos.
- Jerarquizar cada órgano, por importancia en la descripción del procedimiento general.
- Definir los efectos operativos que inciden en las diversas entidades administrativas donde repercute el procedimiento general.

3.7.6 Normas de Aplicación General

Es la descripción de los lineamientos que rigen o guían la conducta del ejecutor (unidad administrativa, puesto, etc.) para su actuación externa o interna en la realización de las actividades que integran un procedimiento.

El contenido de la norma en general clarifica y amplía lo indicado en el procedimiento; autoriza algo basado en leyes, reglamentos, estatutos y otros instrumentos legales de consulta y uso para la empresa, así también prohíbe legalmente cualquier acción que contradiga la normalización del quehacer en las operaciones necesarias.

Por su naturaleza pueden ser generales y específicas; las primeras, indican la razón y objeto de la empresa, el propósito establecido y los objetivos que se persiguen, generalizando el qué, el para y el dónde de los procedimientos; las segundas tipifican el cómo, el quién, y el cuándo de las actividades secuenciales de una acción general (o de un procedimiento específico). Para diseñar normas que apoyen a los procedimientos, se pueden seguir las sugerencias:

- Ordenar y agrupar las actividades tanto generales como específicas que desee regular, en cualquiera de los niveles administrativos que posea la empresa y que intervengan en los procedimientos.
- Redactar cada norma en tiempo futuro y en modo imperativo, señalando los aspectos que intervienen en las acciones, así como los recursos adecuados, es decir, humanos, materiales, modo de ejecutar las acciones, responsable, específico, oportunidad y ubicación.
- Redactar en forma precisa, clara y concisa lo que se desea normar para que sea comprensible al lector y evitar dudas o malas interpretaciones, respecto a lo que se hace y lo que no debe hacerse.

- Distinguir adecuadamente una acción general de una específica, para analizar y redactar las normas.

3.7.7 Los Procedimientos y sus elementos

A continuación se conceptualizan, en el orden específico en que deben detallarse dentro de cada procedimiento, los elementos que lo conforman:

a) Procedimiento

Es señalar en términos sencillos y claros “qué es” el procedimiento que se está detallando. Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.

b) Objetivos del procedimiento

- ✓ Es describir todos aquellos aspectos técnico-administrativos que se lograrán alcanzar, por medio del procedimiento.
- ✓ No existe una limitación cuantitativa que técnicamente indique el número de los objetivos.
- ✓ El parámetro confiable lo representan las situaciones precisas que se esperan alcanzar o mantener en un período determinado, como resultado de la sistematización y existencia del procedimiento dentro de la organización.
- ✓ El orden de su descripción dentro del procedimiento, debe ser del más al menos importante.

c) Normas de Procedimiento

Es la descripción de todas las disposiciones de carácter específico y explicativo, que aseguran una conducta o comportamiento uniforme, de las personas que participan en un procedimiento y, que dichas situaciones, las deben observar al momento de estar actuando.

d) Descripción narrativa del Procedimiento

Consiste en la narración descriptiva, ordenada cronológica y secuencial, de todas las operaciones que al puesto de trabajo le compete ejecutar y, “cómo” las debe ir ejecutando.

Es detallar la sucesión de operaciones interrelacionadas, dependientes unas de las otras, y que mediante una forma determinada de actuación y, con la participación de distintos puestos de trabajo, permiten obtener producto, prestar un servicio o alcanzar un fin o propósito.

Es ir identificando, puesto por puesto y dependencia por dependencia, qué es lo que les compete ejecutar.

Se sugiere la siguiente metodología para la descripción de cada procedimiento:

- ✓ Detectar cuál es el puesto o dependencia que le corresponde iniciar el procedimiento y dentro de lo posible, cuál es el paso o actividad final donde concluye el procedimiento.
- ✓ Determinar las actividades que le corresponde realizar a cada puesto o unidad administrativa en el procedimiento que se quiere describir.
- ✓ Describir las actividades por puesto o unidad administrativa.
- ✓ Redactar en forma clara, concisa, objetiva y con narración comprensible, los procedimientos de acuerdo a las normas tanto generales como específicas que contenga el Manual y que sean típicas para cada procedimiento.
- ✓ Deberá realizarse la descripción narrativa de los procedimientos utilizando el formato que contenga la siguiente información: identificación de la empresa o unidad administrativa; procedimiento, que asentará el nombre propio del proceso, o sea la rutina del trabajo a la que se vaya a hacer referencia; hoja, en la que se anotará la paginación en orden progresivo, otra que indique también en orden continuo el número de pasos en cada

actividad que integre el procedimiento; responsable, que indica la persona que interviene en la actividad del procedimiento; descripción de la actividad, aquí se hará la redacción de la actividad; finalmente quién elaboró, revisó y aprobó el procedimiento.

- ✓ La narración de la actividad deberá comenzar con un verbo en presente; ejemplo: solicita, remite, revisa, etcétera.

e) Glosario

Esta es una de las partes ilustrativas que contiene el Manual de Procedimientos, indica el conjunto de palabras que se utilizan en forma discontinua y que en determinado momento pueden causar confusión en su empleo, para ello, es importante incluir la explicación de su uso y su significado. Se sugiere seguir las siguientes actividades para su integración:

- ✓ Definir los términos técnico-administrativos señalados en el manual, para facilitar el conocimiento del procedimiento.
- ✓ Incluir los términos que provoquen confusión al lector.
- ✓ Definir los términos con claridad para evitar tergiversación.
- ✓ Ordenar los términos en orden alfabético.
- ✓ Utilizar letras mayúsculas para el título de cada término y letras minúsculas para su descripción.
- ✓ Describir cada concepto, sin incluir el término dentro de la definición.
- ✓ La inclusión del Glosario en el Manual, es discreción del responsable del estudio, dependiendo del empleo de términos no muy aplicados por los usuarios.

f) Formularios y Anexos

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices.

3.8 Características del Manual de Procedimientos

“Para optimizar la aplicación de un manual de procedimientos, este debe reunir al menos, las siguientes características:

3.8.1 Obligatoriedad

Las regulaciones contenidas en un Manual de Procedimientos deberán ser de carácter obligatorio para todo los miembros de la entidad donde se esta aplicando, por lo que debe existir un compromiso real de la Gerencia General y los mandos medios que garanticen su cumplimiento.

3.8.2 Flexibilidad

Un procedimiento debe poseer la característica de poder ser modificado en las condiciones del negocio lo requieran, para capitalizar nuevas oportunidades y afrontar la competencia.

3.8.3 De fácil aplicación

No se puede pretender la aplicación de un procedimiento si este es complicado, difícil de entender para los usuarios, por lo que debe poseer una secuencia lógica de operaciones y el uso de términos correctos sin palabras rebuscadas para la descripción de los procesos.

3.8.4 Disminuye la burocracia

Para lograr la eficiencia operacional, es imprescindible que el diseño de un procedimiento tienda a combatir y a eliminar la burocracia, entendiendo esta como el exceso de papelería y de autorizaciones innecesarias.

3.8.5 Indicador de desempeño

Como un procedimiento es la secuencia lógica de las operaciones que deben ser realizadas por una persona (desempeñando un puesto específico), esta lista de actividades puede ayudar a medir el desempeño del personal de una entidad determinada. Considerando que así como se pueden

presentar procedimientos en secuencia de procesos, también se pueden presentar todos los procesos en los que participa un puesto en específico. Estos procedimientos por puesto, sirven de una lista de actividades que deben ser realizadas y por lo tanto, los inmediatos superiores pueden utilizarlo para evaluar si la persona en determinado cargo está cumpliendo con todas las actividades asignadas.

3.9 Ventajas del Manual de Procedimientos

Tener consignado por escrito los procedimientos contables administrativos existentes de una empresa, tiene una serie de beneficios. Entre los más tangibles y reconocidos, se tienen los siguientes:

3.9.1 Afluencia de Información administrativa

Al tenerse por escrito los procedimientos que se realizan, se conocen en un momento dado las actividades que se llevan a cabo en los mismos, el flujo completo de esta información requiere ser comunicado a todos los miembros de una organización.

3.9.2 Guía de trabajo

En el curso normal de operaciones, el personal necesita consultar constantemente las normas y procedimientos para realizar sus actividades según lo requerido por la entidad.

3.9.3 Inducción al Personal

Es indudable que el adiestramiento de un nuevo empleado se realiza en menor tiempo y por lo tanto con menos costo, si la empresa implementa las técnicas de enseñanza individuales con un manual de procedimientos, ya que éste contribuye a la inducción efectiva.

3.9.4 Uniformidad y conocimiento en la interpretación y aplicación de las políticas

Las normas y procedimientos por escrito reducen el riesgo de desconocimiento de las políticas, así como de una inadecuada interpretación de las mismas, además que otorga uniformidad en su aplicación.

3.9.5 Eliminación de duplicaciones innecesarias

Durante el proceso de análisis de las normas y procedimientos, se puede detectar oportunamente operaciones y funciones duplicadas y coordinar mejor las actividades,

3.9.6 Revisión constante y mejoramiento de las políticas, normas y procedimientos

El cumplimiento de las normas y procedimientos estimula a los usuarios a proponer mejoras a las operaciones, especialmente cuando al personal de supervisión se le solicita sugiera cambios, si se comprueba que las instrucciones contenidas en los manuales no son prácticas, que interrumpen innecesariamente los procesos, etc.

3.9.7 Auditoría Interna

La auditoría interna de las políticas y procedimientos es más efectivo y se realiza con mayor facilidad y prontitud, cuando se cuenta con manuales para guiar a los encargados de su ejecución.”
(2:392-394)

Observando las características y ventajas que ofrece el uso de un manual de procedimientos se resume que el uso correcto en la Dirección Financiera Administrativa de una empresa multinacional de investigación de mercados farmacéuticos evita la acumulación de trabajo y se invierte el tiempo al máximo en las actividades diarias, cierre mensual y finalmente repercutirá en el cierre fiscal anual de la organización, logrando cumplir con los diferentes compromisos internos y externos.

3.10 Etapas a seguir en la elaboración e implementación de un Manual de Procedimientos

La elaboración e implementación de instructivos, guías y manuales requiere transitar por una serie de etapas previas. (1) A continuación se detalla la secuencia ideal para la elaboración e implementación de un manual de procedimientos:

3.10.1 Etapa 1: Decisión de elaboración

Los responsables de la organización son quienes deben decidir la confección de las guías o anuales, como así también asignar los recursos humanos y materiales para elaborarlos e implementarlos.

3.10.2 Etapa 2: Selección de los responsables de elaborar los manuales

La Gerencia General después de identificar la necesidad de la creación de un manual de procedimientos, posteriormente deberá definir un órgano responsable de su coordinación, este órgano puede ser:

- a) Interno, generalmente por el Departamento de Auditoría Interna o el Departamento de Organización y Métodos.

“El Auditor Interno es por excelencia un experto en control interno, por consiguiente, está en las mejores condiciones de participar activamente, como una tarea inherente a la función que realiza, en el desarrollo de manuales y su principal contribución debe ser asegurar, en forma razonable, que los procedimientos incluyan controles sólidos y confiables. Su responsabilidad se concreta principalmente sobre la calidad del manual de procedimientos que se desarrolla y sobre los controles que se incorporen, en el momento de su construcción.

En el pasado se consideraba que la participación de la auditoría interna se limitaba a la revisión hasta después que se había completado el proceso de desarrollo y estaba funcionando, porque si participaba activamente en su desarrollo podría comprometer su independencia y objetividad.”(8)

Actualmente el concepto anterior casi ha quedado descartado pues día a día se comprueba que la participación temprana de la auditoría interna es la clave para asegurar que se incluyan los controles apropiados en todo sistema nuevo, pero naturalmente el hecho que participe como auditor interno en el desarrollo de un manual de procedimientos, no elimina la necesidad de que se hagan revisiones posteriores, con total independencia, una vez el sistema esté funcionando.

En conclusión debe quedar claro que la participación de la auditoría interna en el desarrollo de manuales de procedimientos, es emitir opinión sobre la documentación que se refiere a la inclusión o no de controles adecuados, la auditoría interna no adquiere ningún tipo de compromiso sobre el manual y además está en libertad de efectuar revisiones con total independencia, después de implantado el manual de procedimientos.

Son necesarios los siguientes aspectos mínimos para que el trabajo de auditoría interna sea efectivo:

- Respaldo total de la administración
- Comunicación fluida y permanente con el departamento que elabora el manual de procedimientos
- Personal de auditoría interna con suficientes conocimientos (por lo menos teóricos al principio)

Como ya se indicó, la participación del auditor interno en el desarrollo de manual de procedimientos debe darse precisamente en el desarrollo del mismo, a efecto de que los controles se consideran necesarios, sean incorporados en las diferentes fases o etapas del desarrollo, ya que una vez implementado el manual, es más difícil y costoso efectuar las modificaciones.

b) Externo (firmas de Consultoría Organizacional).

Generalmente es una firma de consultoría administrativa, quien será responsable de todo el proceso hasta la entrega del producto final, en este caso un manual de procedimientos.

3.10.3 Etapa 3: Elaboración de Calendario

Se refiere a qué como cualquier proyecto, la elaboración e implementación de un manual de procedimientos debe tener una programación de todas las actividades involucradas y que la misma sea revisada constantemente con el fin de detectar cualquier demora o incluso, mayor avance al esperado y que se tomen las medidas necesarias para optimizar los recursos utilizados en la implementación.

Cuando se trata de manuales de amplia cobertura, que implican el manejo de mucha información o de carácter estratégico, un volumen considerable de recursos o para garantizar la seguridad de todo un sistema de trabajo, se emplea el método de implantación en paralelo que implica la operación simultánea, por un periodo determinado, tanto del ambiente de trabajo o condiciones tradicionales como las que se van a implantar. Esto permite efectuar cambios sin crear problemas, ya que las nuevas condiciones accionan libremente antes de que se suspendan las anteriores.

3.10.4 Etapa 4: Levantamiento de información

Los responsables realizarán el levantamiento de información de los diferentes procedimientos, a través de entrevistas, análisis de la documentación, encuestas y observación directa, en que cada empleado de la Dirección Financiera Administrativa identificó los procesos en que se involucra y los describió detalladamente para proceder a su análisis y discusión.

Sea cual fuere el órgano que coordine el proyecto, es importante establecer los siguientes aspectos mínimos:

- Alcance: se refiere a listar y programar los procedimientos que se incluirán en el manual, así como la clasificación de los mismos, la clasificación puede hacerse por área, por departamento, por puesto, o ciclo de transacciones.
- Objetivos: la ejecución de un proyecto de creación de un manual de procedimientos requiere una alta inversión de recursos humanos y financieros por lo que deben definirse claramente los objetivos perseguidos y compararlos con el costo de su ejecución para establecer su conveniencia o readecuación.

- **Estructura Organizativa:** conocer la estructura organizativa de la entidad, preferentemente una visualización gráfica de esta estructura y obtener las descripciones de funciones de cada puesto.
- **Listar y conocer las Políticas de la entidad:** Cada procedimiento debe diseñarse con base en políticas definidas, esto basado en como se definió anteriormente, una política es un enunciado para orientar la acción hacia un objetivo, y un procedimiento es un conjunto de operaciones o acciones, por lo tanto, las actividades de un procedimiento determinadas en función del cumplimiento de un objetivo indicado en política de operación. Sin embargo, esto no quiere decir, que la discusión de un procedimiento no pueda iniciarse sin que se haya escrito política referente, lo que se requiere es que un procedimiento debe ser aplicado sin que esté basado en políticas definidas. Igualmente es importante aclarar que hay procedimiento sobre rutinas de trabajo de oficina que pueden establecerse sin políticas definidas.
- **Entrevistar a cada participante en los procedimientos para indagar qué es lo que se hace y para qué lo hace.**
- **Describir gráficamente o en forma narrativa los procesos**

Una vez realizado esto, el órgano responsable ya está en capacidad de la elaboración y divulgación del manual de procedimientos.

3.10.5 Etapa 5: Análisis de deficiencias

Terminado el levantamiento de información, se deberán analizar los procedimientos con los involucrados en los procesos para detectar y corregir posibles deficiencias y que permita:

- **Que cada área entienda el entorno y conozca la importancia de sus actividades para otros miembros de la organización.**

- Maximizar el aprovechamiento en la utilización del sistema de cómputo y los paquetes utilitarios para evitar trabajos manuales, repetitivos y que son más susceptibles a errores e irregularidades.
- Verificar que los procesos estén dentro de las políticas globales y en los casos que es necesario, solicitar la definición de políticas relativas a estos procesos, así como sus respectivas autorizaciones.
- Observar que estos procesos cumplan con los correspondientes requisitos legales y fiscales.
- Identificar trabajos sin razón, actividades duplicadas, demoras, autorizaciones sin responsabilidad, en fin, que hay actividades innecesarias o por el contrario, puede identificar que algo que debiera hacerse no se está haciendo.

3.10.6 Etapa 6: Consensuar los cambios con la dirección y/o autoridad orgánica

Con posterioridad, se deberán cotejar las correcciones propuestas a los procedimientos existentes con la autoridad competente para verificar su procedencia normativa y la factibilidad de su implementación.

3.10.7 Etapa 7: Elaboración del manual o la guía de procedimientos

En esta fase prepararán las guías, manuales o instructivos incorporando las propuestas de mejora que hubieran sido consensuadas con las autoridades de la organización.

Cuando se esté diseñando cualquier manual, procedimiento, norma o formato se deben tener presentes algunos aspectos que puede redundar en el éxito de la implementación final, en el caso específico del diseño de formatos y procedimientos se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- a) Quien o quienes son los clientes objetivos del procedimiento o formato. Esto debido a que las normas, procedimientos y los mismos formatos deben ser acordes a los clientes que los

utilizaran en su cotidiano trabajo. Un procedimiento que no sea adecuado al cliente, puede ser determinante en la calidad de la información que se reciba.

- b) Determinar la información que en realidad sea relevante para la empresa cuando se diseñe un formato o procedimiento. Se debe tener en cuenta al personal que maneje las estadísticas o las bases de datos que se requiere rescatar en un proceso. El exceso de información, en ocasiones innecesaria, inútil, repetida o inadecuada puede llevar a que la calidad de la información no sea la mejor.
- c) Seleccionar adecuadamente las fuentes generadoras de la información que se requieren y centrar el proceso en la búsqueda de la calidad de la información. Una fuente adecuada debe ser aquella que genere un cliente cuyo manejo de esta información hace parte de sus funciones básicas de su cargo y su perfil le permite darle la suficiente importancia y conocimiento de dicha información.
- d) El diseño de un formato debe tener en cuenta no solo a la fuente adecuada de la información sino también, el tipo de cliente al que va dirigido el formato como es el caso de su perfil, escolaridad, tipo de labor, etc., además de otros aspectos como es el lugar donde generalmente se diligencia el formato.

3.10.8 Etapa 8: Presentación del Proyecto y Capacitación

Esta fase se divide en tres pasos importantes:

- Presentación a la Gerencia y Comité Directivo: Para que este proyecto sea considerado de importancia en todas las áreas debe obtener la autorización de la Gerencia y que ésta le brinde el soporte que un proyecto de su importancia necesita para su desarrollo.
- Presentación a los involucrados: Una vez el manual haya sido aprobado por la Gerencia, deberá ser presentado a los mandos medios de la entidad, porque serán los departamentos bajo su gestión que deberán invertir su conocimiento y tiempo para la consecución de los objetivos y serán los responsables de su ejecución.

- Los responsables de la elaboración de las guías o manuales capacitarán a sus compañeros en el **uso y actualización** de los mismos.

Esta etapa es muy importante porque las consecuencias de su inobservancia debilitan la dinámica institucional. Por este motivo se debe garantizar una adecuada formación de los agentes que participan en los diferentes procedimientos. Estos manuales se deben implementar gradualmente pero de forma continua. Para una empresa que no tiene ninguno de estos manuales y normas es preferible tener un orden de implementación que permita ir llevando gradualmente a la empresa y a sus empleados en el cambio cultural.

3.10.9 Etapa 9: Actualización de los manuales

Igualmente importante es la asignación de la responsabilidad de actualización del manual, generalmente otorgada a los Departamentos de Auditoría Interna o de Organización de Métodos. Esta responsabilidad consiste en analizar conjuntamente con los involucrados las mejoras a los procesos, una vez establecida esta mejora hacer la actualización correspondiente en los manuales de procedimientos.

La utilidad de los manuales radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se hace necesario mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas. Para ello es conveniente:

- Evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de la implantación del manual, así como los cambios operativos que se realicen en la organización.
- Establecer en calendario para la actualización del manual
- Designar un responsable para la atención de esta función.

CAPÍTULO IV

IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS EN LA DIRECCIÓN FINANCIERA-ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA MULTINACIONAL DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS FARMACÉUTICOS

Una de las mayores oportunidades que existen para reducir los costos de las organizaciones radica principalmente en uniformar los procedimientos. Siempre existe una mejor manera de realizar cualquier tarea y una vez que ésta se encuentra debe establecerse como el procedimiento a seguir.

El utilizar sin establecer uniformidad los procedimientos que existen para hacer las tareas da como resultado gran desperdicio de tiempo y esfuerzo en el trabajo de oficina, evitar que esto último ocurra es el objetivo del manual de procedimientos.

Parte del apoyo que el Contador Público y Auditor puede prestar a las empresas, es la asesoría para lograr una organización y sistematización efectiva de sus operaciones, especialmente las contables.

Dada la importancia que estén adecuadamente organizadas y sistematizadas para su avance exitoso, a continuación se presenta el caso práctico implementación de un manual de procedimientos contables y administrativos en la Dirección Financiera-Administrativa de una empresa multinacional de Investigación de Mercados Farmacéuticos, para la recopilación de la información se utilizó el anexo No. 1, No. 2 y No. 3.

Para efectos ilustrativos, este caso práctico se divide de la siguiente manera:

- Descripción de la Unidad de Análisis previo a la implementación del manual
- Importancia de contar con una mejor organización y Decisión de la gerencia de contar con los servicios de un CPA para la implementación de un manual de procedimientos
- Descripción del trabajo desarrollado por el auditor
- Guía de Implementación del Manual de Procedimientos

- Flujograma de Participación del CPA en la Implementación de un Manual de Procedimientos en la Dirección Financiera Administrativa de INTERDATA

4.1 Descripción de la Unidad de Análisis Previo a la Implementación del Manual

INTERDATA es una empresa líder en servicios de información para la industria farmacéutica en el cuidado de la salud, establecida en Guatemala en 1,980 para trabajar estudios estadísticos tanto a nivel local como Centroamérica.

El negocio de INTERDATA está enfocado principalmente a satisfacer la demanda de información por parte de los miembros del sector sanitario de la industria farmacéutica, ser un observador independiente y neutral, que permita mantener la mejor posición, para suministrar datos que ayuden a mejorar el conocimiento a todas las organizaciones relacionadas con el sector de la salud.

La Dirección Financiera Administrativa de INTERDATA es la encargada de coordinar, ejecutar y supervisar los aspectos contables, administrativos y financieros de la empresa, mantiene constante comunicación con todos los departamentos de la empresa, particularmente con la Gerencia General brindando información para la toma de decisiones.

4.1.1 Forma de Constitución

INTERDATA fué inscrita en el Registro Mercantil como una Sociedad Anónima el día 15 de enero de 1980, cuenta con Patente de Sociedad y de Empresa, con el objeto de ser una empresa de servicios dedicada a la investigación de mercados farmacéuticos. Asimismo está inscrita el Registro Tributario Unificado como contribuyente normal, sujeta al pago de impuestos de:

Impuesto sobre la Renta: Régimen General 5% sobre ingresos mensuales

Impuesto al Valor Agregado: Tarifa única de 12%

Asimismo está inscrita en Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y con ello, afecta al pago de Cuotas Patronales IGSS, IRTRA e INTECAP de 12.67%, sujeta al Código de Trabajo y demás leyes que aplican en el marco laboral.

4.1.2 Organización

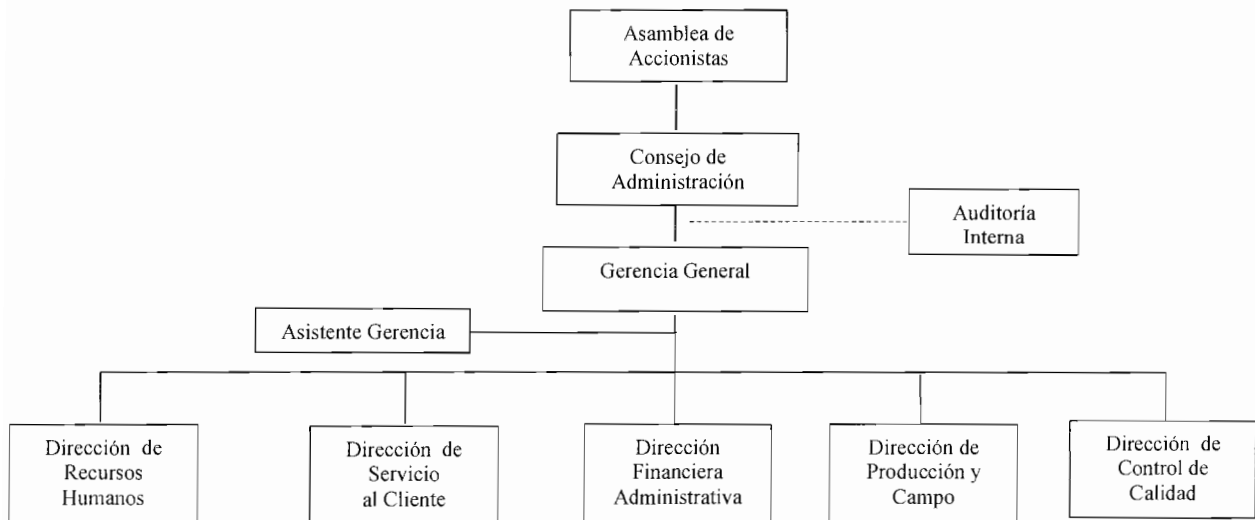
INTERDATA está clasificada como una mediana empresa, cuenta con 30 empleados y se organiza en 5 diferentes direcciones:

- Dirección Financiera Administrativa
- Dirección de Recursos Humanos
- Dirección de Producción y Campo
- Dirección de Servicio al Cliente
- Dirección de Control de Calidad

En el resto de los países de Centro América cuentan con 30 colaboradores de campo, personas que se dedican a recolectar información para cada uno de los estudios realizados.

La Dirección Financiera Administrativa cuenta con 3 colaboradores: Director Financiero y dos Asistentes.

ORGANIGRAMA GENERAL EMPRESA MULTINACIONAL DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS FARMACÉUTICOS



4.1.3 Principales Actividades

La Dirección Financiera Administrativa de INTERDATA tiene dentro de sus principales actividades:

- Elaborar, analizar e interpretar los Estados Financieros durante períodos específicos, el cual servirá de herramienta para la toma de decisiones y para conocer la marcha de la empresa.
- Contar con un sistema contable adecuado a las necesidades de la empresa, que genere los principales reportes necesarios para análisis de la Dirección Financiera Administrativa y ser utilizados en la toma de decisiones gerencial.
- Cumplir con el pago de impuestos y todos los aspectos legales necesarios.
- Velar porque todo el personal de la empresa cuente con los insumos o materiales necesarios para el cumplimiento de sus actividades.

4.2 Importancia de contar con una mejor organización y Decisión de la gerencia de contar con los servicios de un CPA

En todas las empresas es importante contar con una buena organización ya que todas sus fases están íntimamente ligadas, incluida la Dirección Financiera Administrativa de INTERDATA, ante la inexistencia de una correcta planeación es difícil definir procesos, asignar recursos humanos y materiales al proceso de organización.

Ante la diversidad de problemas que se han tenido dentro de la Dirección Financiera Administrativa los cuales se detallan en el punto 4.3.3 Hallazgos, la Gerencia General ha decidido contar con los servicios de un Contador Público y Auditor ya que él tiene la capacidad y conocimientos competentes en organización y sistematización contable por lo que está en las mejores condiciones de participar activamente en la implementación de un manual de procedimientos, como una tarea inherente a la función que realiza dentro de la organización, su función debe ser coordinar la implementación del manual para asegurar en forma razonable que los procedimientos sean fáciles de aplicar, confiables y principalmente cumplan con el objetivo para el cual fueron creados.

4.2.1 Participación del CPA

La participación del CPA es activa y primordial en la implementación del manual, ya que se encarga de establecer las técnicas a utilizar, evaluar la situación actual de la Dirección Financiera Administrativa de INTERDATA

INTERDATA previo a la implementación del manual de procedimientos así como la propuesta a utilizar y finalmente cuáles son los hallazgos.

4.3. Descripción del trabajo desarrollado por el CPA

A continuación se describe el trabajo realizado por el CPA, metodología utilizada, evaluación de la situación actual de la Dirección Financiera Administrativa y hallazgos.

4.3.1 Metodología Utilizada

Para la implementación del manual de procedimientos se utilizan las siguientes técnicas:

- Cuestionario: Para solicitar información general y muy específica en ciertos aspectos se utiliza la técnica del cuestionario. (Ver anexo No. 1 Modelo de Cédula de Cuestionario)
- Entrevistas: Para completar información se entrevista a cada empleado de la Dirección Financiera Administrativa para indagar qué es lo que se hace y para qué lo hace, quienes identifican los procesos en que se involucra y los describe detalladamente para proceder a su análisis y discusión. (Ver anexo No. 3 Modelo de Cédula de Entrevista)
- Observación directa: Como complemento de información se observa directamente a los empleados de la Dirección Financiera Administrativa. (Ver anexo No. 3 Modelo de Cédula de Observación Directa).
- Análisis de la documentación, recolectada la información se procede al análisis de la misma, y con base a esto se redactan en borrador los procedimientos.

Asimismo se utiliza la guía de implementación la cual se define etapa por etapa más adelante, la cual incluye las siguientes fases:

- Etapa 1: Decisión de Elaboración
- Etapa 2: Selección de los Responsables
- Etapa 3: Elaboración de Calendario
- Etapa 4: Levantamiento de Información
- Etapa 5: Análisis de deficiencias
- Etapa 6: Consensuar los cambios con la autoridad competente
- Etapa 7: Elaboración del manual
- Etapa 8: Presentación del Proyecto
- Etapa 9: Actualización de los manuales

4.3.2 Evaluación del CPA

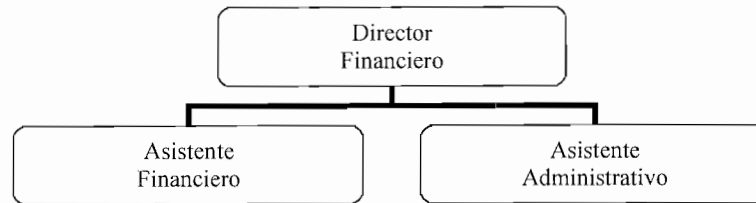
Basados en el resultado de las técnicas utilizadas para la realización de este trabajo se evalúa al personal de la Dirección Financiera Administrativa de INTERDATA teniendo como resultado que:

4.3.2.1 Organización

Esta dirección cuenta con 3 colaboradores: el Director Financiero, y dos asistentes, se les entrevistó y ninguno tiene por escrito sus principales funciones, tampoco existe un manual de procedimientos lo que genera que muchas veces que el trabajo se duplique o se omita alguna actividad asumiendo que la otra persona lo está realizando, ya que la comunicación es deficiente, lo que genera atrasos en la información, incumplimiento de calendarios, repercutiendo en sí en todas las actividades que la Dirección Financiera Administrativa tiene a su cargo.

Es por ello que a continuación se presenta el modelo de organigrama y descripción de puestos de acuerdo a los procesos que realizan.

Organigrama
Dirección Financiera Administrativa



Asimismo la especificación del puesto y distribución de las principales funciones es de la siguiente forma:

INTERDATA**ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS**

Código del Puesto: 1-2-1

Hoja 1/2

DESCRIPCION DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO: Director Financiero

INMEDIATO SUPERIOR: Gerente General

SUBALTERNOS: Asistente Financiero
Asistente Administrativo

ATRIBUCIONES:

Es responsable de coordinar, ejecutar y supervisar las actividades financieras, contables, administrativas de la empresa; dirige la ejecución del presupuesto de ingresos y egresos de la empresa y la preparación de Estados Financieros de cada ejercicio fiscal; firma cheques y realiza transferencias de fondos a proveedores en pago de compra de productos y servicios adquiridos; mantiene constante comunicación con la Gerencia General brindándole información veraz y actualizada para la toma de decisiones, utilizando herramientas financieras de la empresa.

RESPONSABILIDADES:

Dentro de las principales responsabilidades tiene:

- Los Estados Financieros de la Empresa
- El cumplimiento de la Legislación Guatemalteca
- El cumplimiento de las políticas contables y administrativas de INTERDATA
- La auditoria externa
- Personal cuenta con las herramientas necesarias para el desarrollo de su trabajo.

INTERDATA**ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS**

Código del Puesto: 1-2-1

Hoja 2/2

REQUISITOS MÍNIMOS EXIGIBLES DEL PUESTO**EDUCACIÓN**

Contador Público y Auditor con estudios de Maestría relacionadas al puesto.

EXPERIENCIA

Acreditar experiencia mínima de 3 años en puesto similar

HABILIDADES Y DESTREZAS.

- Dominio del idioma inglés
- Manejo de paquetes de computación actuales
- Excelentes relaciones Humanas
- Capacidad para toma de decisiones
- Facilidad de interpretación de información para toma de decisiones
- Habilidad para trabajar en equipo
- Habilidad para supervisar personal

RANGO SALARIAL

Q 15,000.00 – Q 20,000.00

INTERDATA**ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS**

Código del Puesto: 1-2-2

Hoja 1 / 2

DESCRIPCION DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO: Asistente Financiero
INMEDIATO SUPERIOR: Director Financiero Administrativo
SUBALTERNOS: Ninguno

ATRIBUCIONES:

Se encarga de realizar todas las operaciones contables y manejar el sistema contable de la empresa, cumplir con los aspectos legales que influyen la contabilidad de la empresa, así como asistir al Director Financiero Administrativo.

RESPONSABILIDADES:

Su principal responsabilidad es el manejo eficiente del Sistema Contable y elaboración de los Estados financieros e informes respectivos.

REQUISITOS MÍNIMOS EXIGIBLES DEL PUESTO**EDUCACIÓN**

Perito Contador con educación universitaria, aprobado décimo semestre de la carrera de Contador Público y Auditor.

INTERDATA**ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS**

Código del Puesto: 1-2-2

Hoja 2/2

EXPERIENCIA

Acreditar dos años de experiencia en laborales relacionadas al puesto.

HABILIDADES Y DESTREZAS

- Conocimiento del idioma inglés
- Conocimiento y manejo de sistemas contables
- Conocimiento de aspectos legales-contables
- Manejo de paquetes de computación actuales
- Organizado y con iniciativa

RANGO SALARIAL

Q 6,000.00 - 8,000.00

INTERDATA**ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS**

Código del Puesto: 1-2-3

Hoja 1/ 2

DESCRIPCION DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO: Asistente Administrativo
INMEDIATO SUPERIOR: Director Financiero Administrativo
SUBALTERNOS: Ninguno

ATRIBUCIONES:

Es responsable de asistir al Director Financiero Administrativo en la coordinación y ejecución de actividades administrativas y todo tipo de recursos necesarios en la empresa, así como cumplir con las normas internacionales de contabilidad y administrativas.

RESPONSABILIDADES:

Asistencia al departamento, supervisión de la entrega de documentos y mantenimiento de oficina, así como de cumplir con las normas internacionales de contabilidad y administración.

REQUISITOS MÍNIMOS EXIGIBLES DEL PUESTO**EDUCACIÓN**

Perito Contador con educación universitaria, aprobado décimo semestre de la carrera de Contador Público y Auditor.

INTERDATA**ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS**

Código del Puesto: 1-2-3

Hoja 2 / 2

EXPERIENCIA

Acreditar 2 años de experiencia en laborales relacionas al puesto.

HABILIDADES Y DESTREZAS

- Conocimiento del idioma inglés
- Conocimiento y manejo de sistemas contables
- Manejo de paquetes de computación actuales
- Organizado y con iniciativa

RANGO SALARIAL

Q 5,000.00 - Q7,000.00

Luego de evaluar las funciones se continúa con los procesos que realizan dentro de la Dirección Financiera Administrativa de INTERDATA, se inicia con los contables y este es el resultado de la evaluación:

4.3.2.2 EVALUACIÓN DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES (Situación Actual)

De acuerdo a los resultados de los cuestionarios, entrevistas y observación directa, realizadas en la Dirección Financiera Administrativa se tiene que la situación actual en los diferentes procedimientos contables es:

- **Liquidación de Caja Chica**

Con respecto al manejo de caja chica, no existe un procedimiento, tampoco hay parámetros establecidos para efectuar liquidaciones cada cierto tiempo, por lo que algunas veces se ven obligados a emitir caja chica inmediatamente por la insuficiencia de fondos, interrumpiendo sus actividades, tampoco utilizan vales.

- **Conciliaciones Bancarias**

El ingreso recibido y el efectivo disponible no tienen un control establecido para pagos a proveedores, impuestos y otros, tampoco existe frecuencia de tiempo establecida para la elaboración de las conciliaciones bancarias.

- **Solicitud de Fondos a Casa Matriz**

Algunas veces es necesario retrasar los pagos ya que no se tiene la disponibilidad del dinero a falta de un calendario establecido para solicitar fondos a Casa Matriz, y debe considerarse el tiempo de recepción del dinero y negociación de las divisas.

- **Anticipo a Proveedores**

Para anticipo a proveedores no existe una política, tampoco se tiene control sobre los anticipos entregados a proveedores, causando diferencias al momento de cancelar al proveedor el total del producto o servicio adquirido.

- **Emisión de Cheques de Anticipos de Viajes**

Existe una política únicamente en forma verbal, donde se fijan los parámetros para emitir anticipos de viaje a los empleados de INTERDATA, tampoco hay control sobre los anticipos existentes, cómo deben liquidarlos, en qué tiempo y el proceso de autorización de estos gastos.

- **Proceso de Facturación y Cobros a Clientes**

El proceso de facturación y cobros a clientes no se ha establecido, lo que genera muchos errores en el sistema al momento de ingresar una factura, causando anulaciones innecesarias que produce pérdida de tiempo, este proceso involucra a varias personas fuera de la Dirección Financiera Administrativa y estas personas desconocen el proceso completo por lo que no hay responsabilidad delimitada de cada uno de los involucrados.

- **Compra de Activos Fijos**

De acuerdo a la información recolectada existe únicamente en forma verbal el procedimiento para compra de activos fijos, por lo que algunas veces se aplica y otras no, no existe una tarjeta de responsabilidad de activos fijos, algunos activos se encuentran ingresados en el inventario, es importante contar con mejor control de activos para el momento de efectuar un inventario físico.

- **Emisión de Cheques a Proveedores**

El listado de los documentos necesarios que deben revisarse en una solicitud de cheque se desconoce, algunas veces se revisa todos los documentos y otras no, sucede que cuando se omite la revisión algunos documentos tienen el nombre incorrecto de la empresa o el NIT ; a pesar de que existe un calendario de fechas de pago, su cumplimiento se omite.

- **Pagos de Impuestos**

En varias ocasiones se han presentado las declaraciones de impuestos fuera del tiempo establecido la Superintendencia de Administración Tributaria, por lo que han pagado multas e intereses innecesarios. Algunas veces ha sido por la insuficiencia de tiempo para revisar y detectar cualquier

posible error en las declaraciones, lo cual ha ocasionado presentación extemporánea de los impuestos, y otras veces no se ha revisado como debe ser y se generan rectificaciones.

- **Control de Provisiones Mensuales**

Este proceso involucra a todos los departamentos y no tienen conocimiento del proceso completo, por eso muchas veces no entregan la información en tiempo a la Dirección Financiera, por lo que no se refleja en el mes los gastos que corresponden.

- **Emisión de Estados Financieros y Emisión de Póliza de Diario**

Existe una nomenclatura de gastos pero no hay criterios definidos para la clasificación de los mismos, por eso muchas veces tienen que realizar al cierre de mes, pólizas de reclasificación de gastos, o hay pólizas que no se han ingresado, como por ejemplo las depreciaciones, reportando valores incorrectos en los estados financieros, lo cual genera que tenga que revisarse detenidamente las cuentas para revisar que todo este correcto.

5.3.2.3 PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS (Situación Actual)

La situación actual en los diferentes procedimientos administrativos que realiza la Dirección Financiera Administrativa de INTERDATA, se describe a continuación:

- **Compras de Suministros de Oficina y Control de Compra de Medicamentos**

La empresa carece de un procedimiento detallado para compras de suministros y medicinas lo cual no permite llevar un mejor control y manejo, ya que en ocasiones sucede que las compras que se realizan se hacen a un solo proveedor, sin solicitar cotizaciones sobre otros proveedores que distribuyen los mismos productos en el mercado a un mejor precio, de mejor calidad, o igual calidad del que está comprando actualmente la empresa.

El inventario de compras de suministros y medicamentos no se realiza, tampoco hay un encargado de llevar el control de este, y se desconoce quien debe ser el responsable de autorizar las entradas y salidas.

- **Control Contrato Renta Oficinas**

Existe un contrato de renta de oficinas pero no se verifica si el valor que están cobrando mensualmente corresponde según lo pactado, tampoco se respetan fechas de pago contempladas en el contrato lo cual puede generar en algún momento inconveniente con el arrendante.

- **Control de Compras y Servicios Eventuales**

En ocasiones se puede requerir compras y servicios eventuales, para mantenimiento o reparaciones, pero no existe nada por escrito acerca de esto, cuando se presenta la solicitud se lleva a cabo pero no se respetan calendarios, revisiones de documentos y autorizaciones correspondientes debido a la urgencia de la compra o servicio a adquirir.

- **Proceso de Elaboración, Pago y Contabilización de Nómina / Pago de Prestaciones Laborales Bono 14 / Aguinaldo/Vacaciones/Indemnizaciones**

Los pagos correspondientes a nómina involucran a la Dirección de Recursos Humanos sin embargo no existe la comunicación adecuada y conocimiento del proceso completo por lo que algunas veces el proceso de pago es efectuado en el último momento debido a las múltiples revisiones de los cálculos, descuentos y datos del personal, ya que de allí dependen pagos de impuestos relacionados con la nómina y debe revisarse cuidadosamente para evitar cualquier pago incorrecto tanto a los empleados como a las entidades tributarias.

4.3.3 Hallazgos

Derivado de la evaluación realizada en el punto anterior se resume que debido a la inexistencia de un manual de procedimientos contables y administrativos se tienen los siguientes efectos dentro del proceso contable y administrativo de la Dirección Financiera Administrativa de INTERDATA:

4.3.3.1. Incumplimiento en calendario de cierre contable

INTERDATA efectúa cierres mensuales, por lo que existe un calendario de fechas límites para las operaciones de cada rubro contable: gastos, ingresos, cuentas por pagar, etc., sin embargo, se observó que existe incumplimiento en las fechas establecidas, generando atrasos en los diferentes reportes contables, emisión de cheques, facturación, conciliaciones bancarias, etc., por lo que la información contable no se presenta en el momento preciso, quebrantando así, la Dirección

Financiera Administrativa uno de sus objetivos específicos: generar Estados Financieros oportunos para la toma de decisiones de la Gerencia General, utilizando tiempo extraordinario para poder cumplir con el cierre contable o tiempo que se tenía destinado para otras actividades pendientes, originando la acumulación de trabajo.

4.3.3.2 Documentos contables que no llenan los requisitos legales

Existe insuficiencia de tiempo para revisar y autorizar debidamente los documentos contables, tampoco para verificar que cumplan con los requisitos fiscales que la legislación guatemalteca establece. Por ejemplo: en las facturas que se reciben por compras o prestación de servicios, no se verifica que esta cumpla con los requisitos que establece el Reglamento de la Ley del Impuesto al Valor Agregado: “De conformidad con lo dispuesto en el artículo 29 de la Ley, las facturas, notas de débito y notas de crédito, deberán contener como mínimo, los requisitos siguientes:

1. Identificación del documento de que se trate: Factura, nota de débito o nota de crédito.
2. Numeración correlativa de cada tipo de documento de que se trate. En aquellas numeraciones que tengan también una identificación de serie, ésta deberá constar de un máximo de tres caracteres.
3. Nombres y apellidos completos y nombre comercial del contribuyente emisor, si es persona individual; razón o denominación social y nombre comercial, si es persona jurídica.
4. NIT del emisor.
5. Dirección del establecimiento.
6. Fecha de emisión del documento.
7. Nombres y apellidos completos del adquirente, si es persona individual; razón o denominación social, si es persona jurídica.
8. NIT del adquirente. Si éste no lo tiene o no lo proporciona, se consignará las palabras consumidor final o las siglas C. F.
9. Descripción de la venta, la prestación de servicios o los arrendamientos; y de sus respectivos valores.
10. Descuentos concedidos.
11. Cargos aplicados con motivo de la transacción.
12. Precio total de la operación, con inclusión del impuesto.

Los datos a que se refieren los numerales del 1 al 5, siempre deben estar impresos en los documentos elaborados por la imprenta, de acuerdo al Arto. 33 del Reglamento de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, Acuerdo Gubernativo 311-97 (Reformado por el artículo 10 del Acuerdo Gubernativo 418-2001).

Por incumplimiento de uno o varios de los requisitos detallados anteriormente, en algunos casos se han tenido que devolver al proveedor la factura, provocando atrasos en la emisión de cheques y el registro contable.

4.3.3.3 Diversidad de criterios para la clasificación de gastos

INTERDATA maneja una nomenclatura contable pero no se han unificado criterios dentro del personal que labora en la Dirección Financiera Administrativa, para clasificar gastos de acuerdo a la naturaleza de los mismos, efecto que se visualiza en los diferentes reportes contables, pero principalmente se ve reflejado en los Estados Financieros, incumpliendo de tal forma la Norma Internacional de Información Financiera, Presentación de Estados Financieros la cual cita que: “El objetivo de esta Norma es establecer las bases para la presentación de los estados financieros con propósitos de información general con el fin de asegurar la comparabilidad de los mismos, tanto con respecto a los estados publicados por la misma empresa en períodos anteriores, como con respecto a los de otras empresas diferentes”. Y presentar la información financiera de tal manera que permita al lector de los Estados Financieros, comprender la situación financiera de INTERDATA, nuevamente existe incumplimiento del objetivo de la Dirección Financiera Administrativa: Elaborar, analizar e interpretar los Estados Financieros durante períodos específicos, el cual servirá de herramienta para la toma de decisiones y para conocer la marcha de la empresa, ya que si no existe uniformidad en el uso de la nomenclatura contable es difícil hacer un análisis comparativo de los resultados de un período a otro, se consume más tiempo del que se tenía inicialmente programado, repercutiendo en el resto de actividades.

4.3.3.4 Incumplimiento en pagos de impuestos

La falta de procedimientos definidos y la acumulación de trabajo en fechas de vencimiento de impuestos, se refleja con la presentación de impuestos después de las fechas establecidas, generando multas e intereses innecesarios. Adicionalmente no se cuenta con el tiempo suficiente para revisar y detectar cualquier posible error en las declaraciones, lo cual ha ocasionado rectificaciones y presentación extemporánea de los impuestos.

Como base legal se tiene el Código Tributario Dto. 6-91 y sus Reformas, el cual regula las infracciones y sanciones, estrictamente en materia tributaria, salvo lo que dispongan las normas especiales que establezcan las leyes que regulan cada tributo, así tenemos que el Artículo 71 del Código Tributario establece:

Infracciones tributarias. Son infracciones tributarias las siguientes:

1. Pago extemporáneo de las retenciones.
2. La mora.
3. La omisión del pago de tributos.
4. La resistencia a la acción fiscalizadora de la Administración Tributaria.
5. El incumplimiento de las obligaciones formales.
6. Las demás que se establecen expresamente en este Código y en las leyes tributarias específicas. (13).

En Guatemala, existe la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT–, entidad estatal descentralizada, con competencia y jurisdicción en todo el territorio nacional, que ejerce con exclusividad las funciones de administración tributaria dentro de las cuales se incluyen:

- “Ejercer la administración del régimen tributario, aplicar la legislación tributaria, la recaudación, control y fiscalización de todos los tributos internos y todos los tributos que gravan el comercio exterior, que debe percibir el Estado, con excepción de los que por ley administran y recaudan las Municipalidades.

- Organizar y administrar el sistema de recaudación, cobro, fiscalización y control de los tributos a su cargo.
- Mantener y controlar los registros, promover y ejecutar las acciones administrativas y promover las acciones judiciales, que sean necesarias para cobrar a los contribuyentes y responsables los tributos que adeuden, sus intereses y, si corresponde, sus recargos y multas.
- Establecer y operar los procedimientos y sistemas que faciliten a los contribuyentes el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.
- Planificar, formular, dirigir, ejecutar, evaluar y controlar la gestión de la Administración Tributaria” (22)

Es también importante considerar que el personal de la Dirección Financiera Administrativa está obligado a estar actualizado en materia fiscal, ya que en este tema se producen constantes cambios.

4.3.3.5 Papelería y documentos de soporte contable incompletos

Toda liquidación de gastos o recepción de ingresos, debe tener la documentación contable respectiva: cotización, factura, solicitud de cheque autorizado, recibo de caja, etc., que soporten contablemente la transacción efectuada, sin embargo, no existen por escrito los procedimientos que indique los pasos a seguir, tampoco son del todo conocidos por los empleados, procediendo en cada caso en particular de diferente forma. Es importante contar con documentos que sean de evidencia suficiente y competente ante la auditoría externa y cualquier entidad gubernamental que en determinado momento los requieran, como parte de la evaluación de cumplimiento de las obligaciones que INTERDATA tiene como tal.

4.3.3.6 Falta de uniformidad en los procedimientos administrativos

La Dirección Financiera Administrativa tiene dentro de sus funciones el manejo y control de una parte del área administrativa de INTERDATA, sin embargo, no existen los procedimientos establecidos que permitan que se cumplan las políticas para las diferentes operaciones, por

ejemplo: No existe uniformidad en el procedimiento de compras de suministros y/o la adquisición de servicios, ocasionando compras innecesarias y pérdida de tiempo.

4.3.3.7 Duplicidad de procedimientos administrativos

A falta de procedimientos existe duplicidad de procesos administrativos consumiendo tiempo extraordinario, errores recurrentes y trabajo innecesario. Es necesario que se implemente un Manual de Procedimientos en la Dirección Financiera Administrativa de INTERDATA ya que éste desde el punto de vista administrativo es de aplicación a toda la empresa, siendo importante que el personal lo conozca y aplique en cada una de sus áreas, como una herramienta administrativa de trabajo para el mejor desarrollo de sus actividades y la propia identificación del puesto. El personal es el principal beneficiario ya que sin su participación todos los esfuerzos de mejoramiento administrativo no tendrán los resultados deseados. La descripción y flujo de los procedimientos en cada actividad, es con el fin de realizar el trabajo con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo.

4.3.3.8 Existe carga de supervisión

Sin procedimientos establecidos es normal que exista acumulación de trabajo en las actividades diarias haciendo más difícil la supervisión, ya que ésta se hace rápida y sin precisar detalles, obviando la corrección en cálculos matemáticos, errores de texto y aquellos que no son detectados a simple vista.

4.3.3.9 Inexistencia de bases para la capacitación del personal que integra la Dirección

Financiera Administrativa

Ante la inexistencia de un Manual de Procedimientos, tampoco existen bases para la capacitación continua o para que el personal de nuevo ingreso y/o promovido acelere su fase de aprendizaje, resuelva dudas y logre unificar criterios al momento de ejecutar su trabajo, evitando que al mismo tiempo que el empleado se adapta a su puesto, el manual de procedimientos se actualice. Tampoco se puede delegar funciones en ausencia de un empleado de la Dirección Financiera Administrativa, ya que no se cuenta con un manual de procedimientos y no todos los procesos son conocidos por los empleados que integran la Dirección Financiera Administrativa.

4.3.3.10 Incumplimiento de políticas administrativas

Existen políticas establecidas pero no por escrito, a falta de procedimientos definidos no existe organización dentro de la Dirección Financiera Administrativa que permita el cumplimiento de dichas políticas, tampoco se logra alcanzar los objetivos individuales del personal en beneficio propio ni de la empresa. Por ejemplo, se tiene establecida la política de compra de suministros y materiales sin embargo al no llevar el control del inventario de dichos materiales se deben hacer compras de último momento, sin contemplar los procedimientos correctos.

De tal forma que los hallazgos anteriormente expuestos dan respuesta al problema planteado en el plan de investigación, el cual era: ¿Cuáles son los efectos contables – administrativos que se derivan debido a la inexistencia de un manual de procedimientos contables y administrativos en la actualidad, en la Dirección Financiera Administrativa de la empresa Multinacional INTERDATA, que se dedica a la investigación de Mercados Farmacéuticos, ubicada en la Ciudad de Guatemala?, de tal forma que confirma la hipótesis formulada en el plan de investigación.

4.4 Guía de Implementación del Manual de Procedimientos

Para entender de una mejor forma se presenta la guía de implementación del presente manual que comprende las siguientes etapas:

4.4.1 Etapa 1: Decisión de elaboración

El proyecto de elaborar un manual de procedimientos en la Dirección Financiera Administrativa de INTERDATA, es presentado por el Contador Público y Auditor colaborador de esta organización a la Gerencia General, la cual aprueba y apoya la idea desde el inicio hasta la divulgación del presente manual.

4.4.2 Etapa 2: Selección de los responsables de elaborar los manuales

La Gerencia General selecciona al CPA como coordinador del proyecto asimismo resalta la importancia de su participación en este proyecto, ya que posee la capacidad y conocimientos

necesarios, así como la colaboración de todo el personal involucrado en los procedimientos para que su implementación sea exitosa.

4.4.3 Etapa 3: Elaboración de Calendario

El Contador Público y Auditor experto en planeación establece la importancia de la elaboración de un calendario que permita que la implementación del presente manual de procedimientos se lleve a cabo en tiempo además sin interrumpir demasiado las actividades de todo el personal involucrado, por lo que la implementación se lleva a cabo en paralelo con las actividades diarias de todo el personal implícito en los procedimientos.

Más con la idea de ilustrar las actividades y pasos que se siguen en la elaboración de un manual de procedimientos que con la idea de que los tiempos correspondientes sirvan como estándar de referencia, a continuación se presenta el modelo sugerido de actividades realizadas en la implementación del Manual de Procedimientos en la Dirección Financiera Administrativa de INTERDATA.

ACTIVIDAD	DIAS
Presentación del proyecto de elaboración e implementación del Manual de Procedimientos	1-2
Selección de los responsables de elaborar los manuales <ul style="list-style-type: none"> • Determinación del Alcance • Determinación de Objetivos • Elaboración de Estructura Organizativa y Funciones de la Dirección 	3-6
Levantamiento de información a través de <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Cuestionarios • Observación directa • Análisis de la documentación • Listar y conocer las Políticas de la Empresa 	20-30
Análisis de deficiencias	7-10
Consensuar los cambios con la dirección y/o autoridad orgánica	5-10
Elaboración del manual o la guía de procedimientos	20-30
Presentación del Proyecto y Capacitación	1-2
Actualización del Manual	

El manual debe actualizarse en forma continua según lo requiera las necesidades de cada empresa por ello no se le ha sugerido tiempo ya que eso depende de los cambios requeridos.

4.4.4 Etapa 4: Levantamiento de información

Se realiza el levantamiento de información de los diferentes procedimientos, para lo cual se utilizan las técnicas definidas desde el inicio por el CPA las cuales son:

1. Cuestionario
2. Entrevista
3. Observación directa
4. Análisis de la documentación, recolectada la información se procede al análisis de la misma, y con base a esto se redactan en borrador los procedimientos en forma narrativa.

El CPA efectúa el levantamiento de la información aplicando a todos los involucrados en el proceso, las técnicas mencionadas anteriormente.

4.4.5 Etapa 5: Análisis de deficiencias

Después de elaborado el manual de procedimientos se realiza análisis y discusión de la información con los involucrados en los procesos para detectar y corregir posibles deficiencias y que permiten:

- Que cada área conozca la importancia de sus actividades para otros miembros de la organización.
- Maximizar el aprovechamiento en la utilización del sistema de cómputo y los paquetes utilitarios para evitar trabajos manuales, repetitivos y que son más susceptibles a errores e irregularidades.
- Verificar que los procesos están dentro de las políticas y en los casos que es necesario, solicitar la definición de políticas relativas a estos procesos, así como sus respectivas autorizaciones.
- Observar que estos procesos cumplan con los correspondientes requisitos legales y fiscales.

Este análisis se efectúa en reuniones conjuntas entre los involucrados en cada uno de los procesos, Jefes de Departamentos y personal a su cargo, dirigidas por el CPA.

4.4.6 Etapa 6: Consensuar los cambios con la dirección y/o autoridad orgánica

Con posterioridad, se cotejan las correcciones propuestas a los procedimientos existentes con el CPA, empleados involucrados para verificar su procedencia normativa y la factibilidad de su implementación, llegando a un acuerdo para proceder con la elaboración del manual.

4.4.7 Etapa 7: Elaboración del manual o la guía de procedimientos

Con base al levantamiento de información, análisis y discusión realizados en las etapas anteriores, se procede a la integración de todos los procedimientos de tal manera, que se detectan y corrigen duplicaciones y contradicciones .

El CPA sugiere que el formato a utilizar se elabore en forma narrativa, el cual debe tener la siguiente información:

- Identificación de la empresa o unidad administrativa;
- Nombre del procedimiento, que asentará el nombre propio del proceso, o sea la rutina del trabajo a la que se hace referencia,
- Orden progresivo del No. de procedimiento,
- Orden continuo del número de pasos en cada actividad que integre el procedimiento,
- Responsable, que indica la persona que interviene en la actividad del procedimiento;
- Descripción de la actividad, aquí se hace la redacción de la actividad, la narración de la actividad comienza con un verbo en presente; ejemplo: solicita, remite, revisa, etcétera.
- Quién coordina, elabora, revisa y aprueba el procedimiento,
- Firmas y Fecha

Asimismo se determina el alcance y contenido para el manual: (ver Anexo No. 5 Manual de Procedimientos Contables y Administrativos de la Dirección Financiera Administrativa de INTERDATA)

- Alcance: en el manual incluye los procedimientos de la Dirección Financiera Administrativo clasificados: Contable y Administrativos.
- Cáratula

- Introducción
- Objetivos del Manual
 - Políticas: se listan las políticas aplicables a los procedimientos contables y administrativos.
 - Procedimientos Contables y Administrativos propuestos para resolver los hallazgos enumerados en el punto 4.3.3 de este capítulo.(Pág.59)
 - Liquidación de Caja Chica
 - Conciliaciones Bancarias
 - Solicitud de Fondos a Casa Matriz
 - Anticipo a Proveedores
 - Emisión de Cheques de Anticipos de Viajes
 - Proceso de Facturación y Cobros a Clientes
 - Compra de Activos Fijos
 - Emisión de Cheques a Proveedores
 - Pagos de Impuestos
 - Control de Provisiones Mensuales
 - Emisión de Estados Financieros
 - Emisión de Póliza de Diario
 - Compras de Suministros de Oficina
 - Control y Compra de Medicamentos
 - Control Contrato Renta Oficinas
 - Control de Compras y Servicios Eventuales
 - Proceso de Elaboración, Pago y Contabilización de Nómina
 - Pago de Prestaciones Laborales Bono 14 / Aguinaldo/Vacaciones/Indemnizaciones

El CPA ha verificado que el manual de procedimientos contables y administrativos de la Dirección Financiera Administrativa de INTERDATA cumpla con las características propias de un manual son:

- Obligatoriedad
- Flexibilidad
- De fácil aplicación
- Disminuye la burocracia
- Indicador de desempeño

Así también que ofrezca las ventajas propias de un manual para que cumpla con el objetivo para el cual es creado:

- Afluencia de Información administrativa
- Guía de trabajo
- Inducción al Personal
- Uniformidad y conocimiento en la interpretación y aplicación de las políticas
- Eliminación de duplicaciones innecesarias
- Revisión constante y mejoramiento de las políticas, normas y procedimientos
- Auditoría Interna

4.4.8 Etapa 8: Presentación del Proyecto y Capacitación

El CPA quien coordina esta labor lleva a cabo esta fase en tres pasos importantes:

- Presentación a la Gerencia: Se obtiene la autorización de la Gerencia quien brinda el soporte que un proyecto de su importancia necesita para su desarrollo.
- Presentación a los involucrados: Una vez aprobado el Manual por la Gerencia, se presenta a los mandos medios de la entidad, porque son los departamentos bajo su gestión que deben invertir su conocimiento y tiempo para la consecución de los objetivos y son los responsables de su ejecución.
- Los responsables de la coordinación y elaboración del manual capacitan a sus compañeros en el USO y ACTUALIZACIÓN de los mismos.

4.4.9 Etapa 9: Actualización de los manuales

La administración de este manual está bajo la responsabilidad del Director Financiero de INTERDATA, cualquier modificación que se realice a los procedimientos y/o políticas, debe ser autorizada por la Gerencia General, previamente los cambios deben ser evaluados por un CPA para que determine si los cambios afectan en materia legal y/o fiscal, así como políticas o procedimientos internos y es él quien decide como proceder con la actualización.

4.5 Flujograma de Participación del CPA en la Implementación de un Manual de Procedimientos Contables y Administrativos en la Dirección Financiera Administrativa de INTERDATA

La participación del Contador Público y Auditor es activa durante todo el proceso de implementación del manual de procedimientos en la Dirección Financiera Administrativa de INTERDATA, una empresa de investigación de mercados farmacéuticos.

Simbología utilizada

SIMBOLO

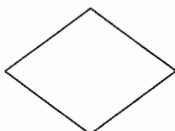
SIGNIFICADO



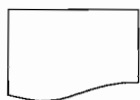
INICIO / FIN: Indica el principio o el fin del flujo, además indica que se recibe o proporciona información.



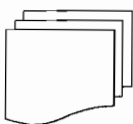
Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.



Decisión o alternativa: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.

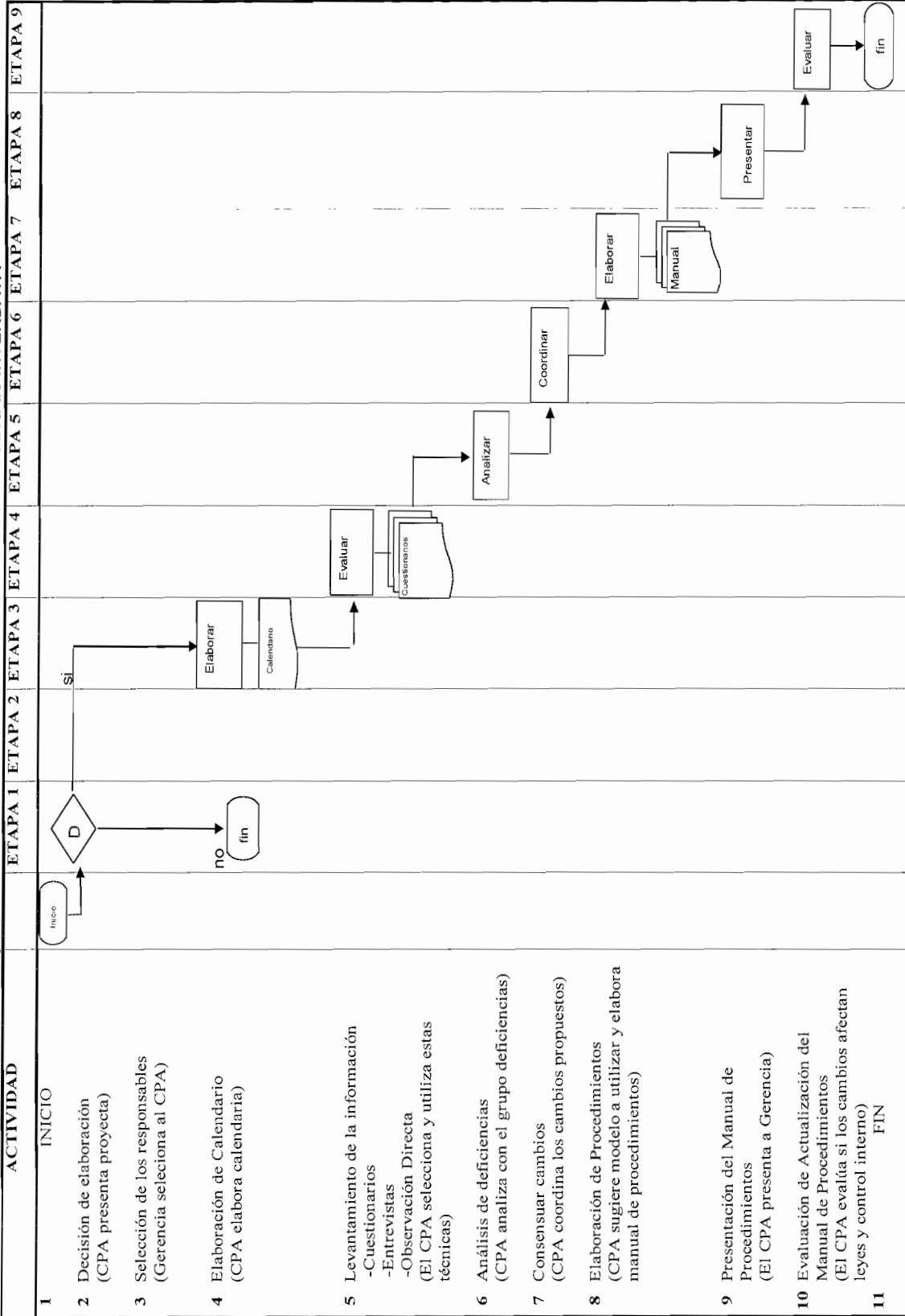


Documento/Documents: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.



A continuación se presenta el flujograma donde se visualiza la participación del Contador Público y Auditor en la implementación del manual:

Participación del CPA en la implementación de un Manual de Procedimientos Contables y Administrativos en la Dirección Financiera Administrativa de INTERDATA



CONCLUSIONES

1. Los principales efectos contables-administrativos que se derivan de la inexistencia de un manual de procedimientos contables y administrativos en la Dirección Financiera Administrativa de una empresa multinacional de mercados farmacéuticos a nivel contable son: incumplimiento en calendario interno y externo, recepción de documentos que no llenan requisitos de ley, diversidad de criterios para clasificar gastos; por otro lado se tiene que a nivel administrativo los efectos son: no existe uniformidad en los procedimientos, duplicidad de los mismos, carga de supervisión y no existen bases para la capacitación del personal, de tal forma que se comprueba la hipótesis formulada en el plan de investigación.
2. Contar con una organización y sistematización contable adecuada es importante para cualquier empresa, no importa cuál sea su ámbito operacional, dentro de esto se incluye un manual de procedimientos como instrumento administrativo útil para la entidad, pero debe tomarse muy en cuenta que para lograr esta sistematización deben ejecutarse las siguientes técnicas: planeación, investigación, análisis, diseño y la implementación.
3. La participación del Contador Público y Auditor, en la implementación de un manual de procedimientos contables y administrativos de la Dirección Financiera Administrativa de INTERDATA, como se puede comprobar a través del caso práctico, es activa e importante de tal forma que garantiza aprovechar al máximo las ventajas de un manual para eliminar los efectos de la inexistencia del mismo, aportando su capacidad y conocimientos, esta labor representa un ahorro de costos para la empresa.

RECOMENDACIONES

1. A la administración de INTERDATA empresa multinacional de investigación de mercados farmacéuticos, implementar y actualizar en forma continua el manual de procedimientos contables y administrativos en la Dirección Financiera Administrativa, ya que con el uso correcto se obtendrán las siguientes ventajas: guía de trabajo, uniformidad, conocimiento en la interpretación y aplicación de las políticas, servirá de inducción al personal, se logrará eliminar duplicaciones innecesarias en los procedimientos contables y administrativos, será una herramienta para la realización del trabajo de auditoría interna, todo esto permitirá eliminar los efectos contables y administrativos que actualmente se están dando.
2. A la administración de una empresa multinacional de investigación de mercados farmacéuticos, incluir dentro de la organización y sistematización contable de su organización la implementación de un manual de procedimientos contables y administrativos previo a una planeación del trabajo a realizar, análisis y diseño de las formas a utilizar, trabajo que puede realizar el Contador Público y Auditor.
3. A la administración de INTERDATA empresa multinacional de investigación de mercados, designar como coordinador de la implementación de un manual de procedimientos contables y administrativos en la Dirección Financiera Administrativa al Contador Público y Auditor ya que posee la capacidad suficiente y competente en el tema, de lo contrario la empresa tendrá que incurrir en costos dentro de un rango aproximado de diez mil a doce mil quetzales.

BIBLIOGRAFÍA

Libros de Texto

1. Álvarez Torres, Martín G. --Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos- 1ª. Edición – México: Panorama Editorial – 1996.-141p.
2. Gómez Ceja, Guillermo. – Planeación y Organización de Empresas. – 8ª. Edición- México: McGraw-Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V., 1996.-430p.
3. Koontz, Harold. –Administración / Harold Koontz, Heinz Weihrich; trad. por Marco Antonio Malfavón Martínez, José Manuel Salazar Palacios. 9ª. ed. -- México: McGraw –Hill, 1996. 771 p.
4. Robbins, Stephen P. —Administración Teoría y Práctica -- trad. por Adolfo Deras Quiñónez – 4ª. Edición -- México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1994. 697 p.
5. Stoner, James A. – Administración / James A. Stoner, Wankel Charles trad. por Rosa María Rosas Sánchez, Noe Urzúa Bustamante. 3ª. Ed. -- México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1989. 826 p.

Manuales de Empresas

6. Frisol, S.A. - Organización Contable – Cómo elaborar un Manual de Procedimientos Contables en una Organización- Guatemala: 2002. 148 p.
7. Fundación para la Conservación en Guatemala F.C.G. - Manual de Procedimientos Administrativos - Guatemala, Junio 2002. 108 p.

Material de apoyo USAC

8. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Auditoría.--Material de apoyo para el curso de Organización y Sistematización Contable – Guatemala, 2007.
9. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Auditoría.--Material de apoyo para pláticas de orientación de Elaboración de Tesis, Guatemala: La Escuela, 2003. – 67 p.

Normas y Leyes

10. Consejo de Normas Internacionales de Información Financiera (IASB) International Accounting Standard Board. Normas Internacionales de Información Financiera, año 2007.
11. Congreso de la República de Guatemala - Código de Comercio y sus Reformas - Dto. Ley No. 2-70.
12. Congreso de la República de Guatemala -Código de Trabajo Decreto No.1441 y sus Reformas.
13. Congreso de la República de Guatemala – Código Tributario - Dto. Ley No. 6-91 y sus Reformas.
14. Congreso de la República de Guatemala - Ley de Derechos de Autor y Derechos de Conexos, Decreto No. 33-98
15. Congreso de la República de Guatemala - Ley del Impuesto al Valor Agregado y su Reglamento. Dto. Ley No. 27-92 y sus Reformas.
16. Congreso de la República de Guatemala –Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado, Decreto 37-92.

17. Congreso de la República de Guatemala – Ley del Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los Acuerdos de Paz, Decreto 19-04.
18. Congreso de la República de Guatemala - Ley del Impuesto sobre la Renta y su Reglamento - Dto. Ley No. 26-92 y sus Reformas.
19. Congreso de la República de Guatemala - Ley del Impuesto sobre Productos Financieros Decreto No. 26-95 y sus Reformas.
20. Congreso de la República de Guatemala -Ley de Registro Tributario Unificado y Control General de Contribuyentes, Decreto Número 25-71.

Sitios Web

21. Ims Health Incorporated: <http://www.ims.com>
22. Superintendencia de Administración Tributaria, Portal principal www.sat.gob.gt

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No.1	Modelo de Cédula de Cuestionario
Anexo No. 2	Modelo de Cédula de Entrevista
Anexo No. 3	Modelo de Cédula de Observación Directa
Anexo No. 4	Manual de Procedimientos Contables y Administrativos de la Dirección Financiera Administrativa de INTERDATA
Anexo No. 5	Glosario

Anexo No.1

**MODELO DE CÉDULA
DE CUESTIONARIO**

EMPRESA:
DEPARTAMENTO:
FECHA:
NOMBRE Y CARGO:

HOJA 1/2

I. INFORMACIÓN GENERAL

1. Nombre de la Empresa
2. Fecha de Constitución:
3. Dirección:
4. Correo Electrónico
5. Nombre del Gerente
6. Que tipo de Empresa es (entregar una copia del documento o documentos legales que la amparan):
7. Está la empresa inscrita o registrada legalmente? En tal caso, que tipo de inscripción tiene?
8. Describa la situación tributaria en la que se encuentra, tipos de impuestos a que está afecta?
9. No. de Empleados
10. Año Fiscal

II. ASPECTOS INTERNOS Y EXTERNOS

1. ¿Cuáles son los servicios que ofrece la empresa?
2. Su Producto se vende solamente a nivel nacional o internacional ¿en qué países?
3. Considera que los objetivos de la empresa han sido establecidos en forma clara y que se pueden lograr en un plazo determinado ¿por qué?
4. ¿Cuenta esta unidad con los siguientes documentos?

Manual de Funciones	si _____ no _____
Manual de Procedimientos	si _____ no _____

5. Los procedimientos dentro de su empresa y en su puesto están definidos y claros
6. ¿Cuentan con un organigrama claro?
7. Tiene claro los niveles jerárquicos (líneas de autoridad y responsabilidad) en su departamento si _____ no _____ ¿porqué?
8. Realizan alguna clase de plan o programa de trabajo y ¿cómo reportan su avance? descríbalos
9. ¿Son los planes o programas lo suficientemente flexibles para permitir modificaciones?
10. ¿Existe buena comunicación dentro del departamento? si _____ no _____ y ¿porqué?
11. ¿Realiza algún tipo de informe y a quién se lo entrega y para qué sirve?
12. ¿Se realizan dentro de la empresa evaluaciones de desempeño? Si _____ no _____
¿Cuál es su opinión al respecto?

Anexo No. 1

MODELO DE CÉDULA DE CUESTIONARIO

HOJA 2/2

13. ¿Reciben capacitación? Si ____ no ____ ¿Con que frecuencia?
14. ¿Los empleados firman contrato de trabajo?
15. ¿Se fomenta el trabajo en equipo y su resultado es positivo y negativo? Explique
16. ¿Cómo define la responsabilidad en su departamento?
Compartida ____ Delegada ____ explique
17. ¿Se encuentra en un área adecuado para el desarrollo de sus actividades, explique?
18. ¿Cuenta con el equipo necesario para el desarrollo de sus actividades, explique?
19. ¿Existen políticas generales y particulares y si están por escrito?
20. ¿Cuál es el horario de trabajo diario y en qué jornada??
21. ¿Existe un calendario de adquisiciones de materiales de consumo, bienes y servicios?
22. ¿Existe calendario de pagos, fechas de cierre? Explique
23. ¿Supervisan los jefes las labores de los subordinados?
24. ¿La estructura física (hardware y software) del Centro de Cómputo es la adecuada para el procesamiento de la información que se genere. Explique?
25. ¿Es adecuada la comunicación y coordinación entre los compañeros de línea?
26. ¿Es la información a la Gerencia es lo bastante oportuna y confiable para ser utilizada en la toma de decisiones, explique?
27. ¿Cuenta la empresa con un sistema contable adecuado para generar información para la toma de decisiones?
28. ¿Se emiten estados financieros mensuales, explique?
29. ¿Todos los requerimientos de compra se hace a través de una orden de compra debidamente preimpresa y prenumerada en donde se detalla la transacción?
30. ¿Todos los pagos tienen el soporte de autorizaciones, aprobaciones y se deja evidencia de que está cancelado?
31. ¿De que forma se pagan los salarios?
32. ¿Se realizan todas las deducciones en los sueldos y salarios establecidas en Ley?
33. ¿Se realizan los pagos puntualmente, de qué manera se realiza: quincenal o mensual en días del mes?
34. ¿Cuentan con algún tipo de regulación para los pagos de viáticos, cómo proceden explique?
35. ¿Las cuentas bancarias son manejadas en dólares o en quetzales, explique?
¿Los bienes inmuebles propios o arrendados cuentan con un expediente que contenga escritura, acta de entrega, contrato de arrendamiento y demás documento legales

Nombre del Responsable de Cuestionario: _____

Firma y Fecha: _____

Anexo No. 2

**MODELO DE CÉDULA
DE ENTREVISTA**

EMPRESA:
UNIDAD:
FECHA:
NOMBRE Y CARGO:

HOJA 1/2

PROCEDIMIENTOS

1. Indicar el nombre y el cargo del responsable de:

Custodia del efectivo _____
Cheques _____
Firma de Cheques _____
Aspectos Contables _____
Informes _____
Otros (indique) _____

2. Indique el responsable, la frecuencia y una descripción de cómo, para qué, y cuándo realiza operaciones relacionadas con los siguientes rubros?

Conciliaciones _____
Arqueo de Caja chica _____
Cuentas por cobrar _____
Cuentas por pagar _____
Anticipos de Viajes _____
Emisión de Cheques _____
Facturación _____
Activos Fijos _____
Impuestos _____

Anexo No. 2

**MODELO DE CÉDULA
DE ENTREVISTA**

HOJA 2/2

Compras de Suministros _____

Pago de Nóminas y Prestaciones _____

Otro (indicar) _____

Nombre del Responsable de Entrevista: _____

Firma y fecha : _____

Anexo No. 3

**MODELO DE CÉDULA
DE OBSERVACIÓN DIRECTA**

Empresa

HOJA 1/1

Departamento:

Nombre del proceso observado

Comentarios

Nombre del Responsable de Observación _____

Firma y Fecha: _____

Anexo No. 4

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVOS DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA
ADMINISTRATIVA DE INTERDATA**

INTERDATA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA
DIRECCIÓN FINANCIERA ADMINISTRATIVA

Este manual fué coordinado por el Contador Público y Auditor colaborador de Interdata, preparado en conjunto por todos los departamentos involucrados en los procesos relacionados con las funciones a cargo de la Dirección Financiera Administrativa, avalado por la Gerencia General de la empresa por lo que su aplicación es obligatoria para toda la organización.

Elaborado por: Sandra Carolina Tirado Recopalchí

Coordinado por: Sandra Carolina Tirado Recopalchí
Contador Público y Auditor

Revisado por: Marco Antonio Altan Loaiza
Director Financiero

Aprobado por: Francisco René Chacón Monzón
Vo.Bo. Gerencia General

Fecha: Marzo , 2008.

Sello



Introducción

El Manual de Procedimientos resume la visión de la Dirección Financiera Administrativa de Interdata relativa a la forma como deben realizarse y documentarse las actividades relativas a las funciones que tienen a su cargo los colaboradores de esta área. Su implementación fué coordinado por un Contador Público y Auditor quien aportó sus conocimientos y experiencia en cada etapa hasta llegar finalmente a la publicación del presente manual, el cual se divide en dos partes: Procedimientos contables y Procedimientos Administrativos.

Por otra parte, constituye un elemento que busca fomentar la eficiencia por medio de un entrenamiento adecuado en términos de las funciones asignadas a cada puesto dentro de la Dirección Financiera Administrativa.

Para facilitar su análisis e interpretación, el manual se presenta en dos áreas: Contable y Administrativa, de manera que el usuario pueda elegir el área que es de su interés.

Se invita al usuario a mantener una actitud proactiva que facilite la puesta en marcha de estos procedimientos, de tal forma que se logren los objetivos de eficiencia a un costo razonable.

La administración de este manual está bajo la responsabilidad del Director Financiero de Interdata, cualquier modificación que se realice a los procedimientos, deberá ser documentada y discutida con el Contador Público y Auditor y los involucrados, ya que para que este Manual cumpla su cometido, es necesario que se mantenga actualizado.

Objetivos del Manual de Procedimientos

Los objetivos que se persiguen con la aplicación de este manual en la Dirección Financiera Administrativa de Interdata son los siguientes:

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo así como fomentar el cumplimiento de los compromisos de la Dirección Financiera Administrativa especialmente en materia contable y fiscal.
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno.
- Mejorar el control de los eventos legales y fiscales surgidos de las operaciones de la organización.
- Eliminación de la burocracia al dejar sin efecto inspecciones y revisiones que no agreguen valor, así como de papelería y flujo de información innecesaria.
- Reducción de costos administrativos, mediante la eliminación de demoras y tareas duplicadas y divididas entre la Dirección Financiera Administrativa, que pueden unificarse.
- Facilidad en la asignación de responsabilidades sobre la ejecución y resultado del trabajo.
- Fomentar la delegación de responsabilidad y autoridad.
- Representar una guía para el personal en la ejecución de sus actividades.
- Servir de herramienta para la inducción adecuada y por ende, una mejor y más rápida adaptación del personal de nuevo ingreso.

- Otorgar uniformidad en la interpretación y conocimiento sobre las políticas de la organización.
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los procedimientos en el futuro.

A) PROCEDIMIENTOS CONTABLES

Políticas Contables

Son los principios específicos, bases, acuerdos reglas y procedimientos adoptados por la entidad en la elaboración y presentación de sus estados financieros.

Selección y aplicación de las políticas contables: Se aplicarán las Normas Internacionales de Información Financiera, cuando una Norma o Interpretación sea específicamente aplicable a una transacción, otro evento o condición, la política o políticas contables aplicadas a esa partida se determinarán aplicando la Norma o Interpretación en cuestión, y considerando además cualquier Guía de Implementación relevante emitida por el IASB (International Accounting Standard Board) para esa Norma o Interpretación.

En ausencia de una Norma o Interpretación que sea aplicable específicamente a una transacción, otros hechos o condiciones, el Director Financiero deberá usar su juicio en el desarrollo y aplicación de una política contable, a fin de suministrar información que sea:

1. relevante para las necesidades de toma de decisiones económicas de los usuarios; y
2. fiable, en el sentido de que los estados financieros:
 - presenten de forma fidedigna la situación financiera, el rendimiento financiero y los flujos de efectivo de la entidad;
 - reflejen el fondo económico de las transacciones, otros eventos y condiciones, y no simplemente su forma legal;
 - sean neutrales, es decir, libres de prejuicios o sesgos;
 - sean prudentes; y
 - estén completos en todos sus aspectos significativos.

• Caja y Bancos

1. Los cheques de pago deben ser firmados por 2 firmas autorizadas, no importando el monto de éstos.
2. Los cheques de pago a proveedores únicamente le serán entregados a los beneficiarios, si éstos o sus representantes presentan la contraseña de pago original.

3. El efectivo y cheques deben registrarse en forma oportuna, precisa y exacta, extendiendo un recibo de caja en el momento que se reciba el efectivo.
4. Todos los cheques, inmediatamente recibidos, se endosan para ser depositados únicamente a favor de Interdata, utilizando el sello con la leyenda “para depositar en cuenta...”.
5. Los ingresos se depositan diariamente e intactos.
6. El efectivo debe estar registrado en moneda local (quetzales). Las cuentas bancarias en US\$ dólares y en quetzales deben ser controladas a través del auxiliar de Caja y Bancos.
7. El tipo de cambio a utilizar en las transacciones con clientes y proveedores, será la publicada por el Banco de Guatemala.
8. Los desembolsos de efectivo se efectuarán a través de cheques vouchers debidamente numerados desde la imprenta.
9. Deben conservarse y archivarse en forma correlativa los cheques anulados.
10. Deben mutilarse los cheques anulados de manera que no puedan volver a usarse, con un sello con la palabra “Anulado”.
11. No deben emitirse cheques AL PORTADOR
12. Se prohíbe la firma de cheques en blanco.
13. Cada cheque emitido debe estar respaldado por su comprobante justificativo, previamente autorizado.
14. Deben elaborarse las conciliaciones bancarias mensualmente, dentro de los veinte días siguientes del mes al que corresponden.
15. Deben controlarse e investigarse adecuadamente los cheques que llevan más de tres meses en circulación.

- **Documentos y Cuentas por Cobrar**

1. Todos los derechos que legalmente pueda ejercer Interdata, para exigir el pago, reembolso o reintegro de acciones derivadas de erogaciones que se hubieran efectuado con anterioridad en concepto de:
 - ✓ anticipos a empleados,
 - ✓ préstamos,
 - ✓ reclamos a Aseguradoras y Afianzadoras por siniestros ocurridos,
 - ✓ anticipos para viajes,
 - ✓ anticipos a proveedores,
 - ✓ anticipos de honorarios profesionales, etc.

Deben quedar debidamente registrados, tener validez y ser genuinos.

2. Los documentos que respalden los derechos deben protegerse y resguardarse convenientemente.
3. Se otorgan anticipos a empleados y proveedores, si no existen anticipos cuya liquidación de gastos no haya sido presentada, excepto si los anticipos pendientes se utilizarán para actividades específicas que deban realizarse en el futuro.

- **Activos Fijos**

1. Registrar dentro de este rubro todos los activos tangibles que tengan una vida útil mayor de un año con un costo mínimo de US\$500.00
2. No deberá existir un activo fijo fuera de uso.
3. Los activos fijos deben controlarse por medio de tarjetas de responsabilidad y en un auxiliar de Activos Fijos para su presentación adecuada en los estados financieros.

4. Los registros contables deben mostrar con exactitud las adquisiciones, ventas y bajas de activos fijos. Las adquisiciones y bajas deben ser autorizadas por el Gerente General a propuesta del Director Financiero Administrativo, por medio escrito.
5. Registrar contablemente el desgaste que sufren los activos fijos por uso, para lo cual se utilizará el método de línea recta, utilizando las tasas máximas permitidas por la Ley del Impuesto sobre la Renta.
6. Los documentos o títulos que demuestren la propiedad de los activos fijos se deben controlar y custodiar en un lugar que presente condiciones físicas de seguridad.
7. La responsabilidad sobre la custodia y la óptima utilización de los activos fijos es del usuario y del jefe de departamento. En los casos en que un activo comprado sea contabilizado como gasto del período, los usuarios mantienen la misma responsabilidad.

- **Compras y Servicios Adquiridos**

1. Todas las obligaciones y compromisos que adquiera Interdata con terceros deberán estar bien controlados y debidamente registrados en los libros contables.
2. No debe entregarse ningún cheque, mientras no se haya verificado que el bien o servicio ha sido recibido completa y satisfactoriamente.
3. Cuando los proveedores presenten sus facturas debe entregárseles una contraseña para el trámite del pago correspondiente, en la que se consigne el lugar y fecha de la recepción de las facturas, el nombre del proveedor, el número o números de las facturas recibidas, la firma de la persona que las recibió, con la advertencia de que es indispensable la presentación de las contraseñas para poder cobrar las facturas.

4. La persona que recibe la correspondencia entrega las facturas directamente a los encargados de procesarlas y pagarlas.
5. Se reciben únicamente facturas originales con los datos correctos de la empresa, sin alteraciones.
6. Para dar trámite de pago de una compra, es necesario que todos los documentos relacionado estén correctamente emitidos, si se detecta lo contrario, estos documentos deben ser anulados.
7. En cada solicitud de pedido, debe detallarse específicamente las condiciones del bien o servicio que se requiere.
8. La selección de un proveedor debe hacerse posteriormente de revisar al menos tres cotizaciones (excepto en casos de proveedor único), el Departamento que solicita es el responsable de obtener las cotizaciones correspondientes.
9. Las compras de suministros de oficina deben hacerse sobre la base de un listado básico de productos, es decir, que no se permite adquirir artículos que no se encuentren en este listado, cualquier desviación debe ser aprobada por el Gerente General.

- **Ingresos por Servicios Prestados**

1. La facturación se efectuará mensualmente al tipo de cambio del día de facturación.
2. Por cada facturación debe existir un contrato suscrito con el cliente que estipule las condiciones del servicio a prestar.
3. Cualquier cambio en las condiciones iniciales del contrato debe ser incluida en anexo al contrato.
4. Las cancelaciones de contrato deben respaldarse con carta del cliente.
5. Cada servicio prestado debe ser facturado en el período correspondiente, adjuntando contrato firmado por el cliente y la Gerencia General.

INTERDATA		Área Contable		Procedimiento No.1 Hoja 1/2
Manual de Procedimientos de la Dirección Financiera Administrativa				
Procedimiento: Liquidación Caja Chica				
Paso	Responsable	Descripción de la Actividad		
1	Solicitante	Requiere vale para realizar una compra.		
2	Asistente Administrativo	Prepara el vale por la cantidad de efectivo requerida para efectuar la compra.		
3	Solicitante	Firma vale.		
4	Asistente Administrativo	Entrega el dinero al solicitante. Deposita vale firmado en la caja chica para su posterior liquidación.		
5	Solicitante	Efectúa la compra y solicita al proveedor factura a nombre de Interdata. Entrega la factura al Asistente Administrativo y el efectivo sobrante.		
6	Asistente Administrativo	Recibe la factura y el efectivo sobrante y busca el vale en la caja chica. Revisa datos de la factura y compara con el vale.		
7	Solicitante	Guarda la factura y el dinero en la caja chica, entrega el vale al solicitante para que lo destruya. Destruye vale firmado.		
8	Asistente Administrativo	Efectuá arqueo de caja, si existe el 75% de caja gastado elabora liquidación para tramitar cheque y traslada a Director Financiero.		
9	Director Financiero	Revisa y aprueba todas las facturas, firma liquidación para emisión de cheque.		
Elaborado por: SCTR		Coordinado por: CPA	Revisado por: Marco Antonio Altán Loaiza	Aprobado por: Francisco Chacón Monzón
Firma:		Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: 1º. Marzo, 2008		Fecha: 1º. Marzo, 2008	Fecha: 1º. Marzo, 2008	Fecha: 1º. Marzo, 2008

INTERDATA		Área Contable		Procedimiento No.1 Hoja 2/2
Manual de Procedimientos de la Dirección Financiera Administrativa				
Procedimiento: Liquidación Caja Chica				
Paso	Responsable	Descripción de la Actividad		
10	Asistente Administrativo	Emite cheque de caja chica y efectúa trámite de firmas autorizadas.		
11	Director Financiero Gerente General	Firma cheque de caja chica.		
12	Asistente Administrativo	Cambia cheque y reembolsa el efectivo en la caja chica.		
FIN DEL PROCEDIMIENTO				
Elaborado por: SCTR		Coordinado por: CPA		Revisado por: Marco Antonio Altán Loaiza
Aprobado por: Francisco Chacón Monzón		Firma:		Firma:
Fecha: 1°. Marzo, 2008		Fecha: 1°. Marzo, 2008		Fecha: 1°. Marzo, 2008

INTERDATA		Área Contable		Procedimiento No.2 Hoja 1/1
Manual de Procedimientos de la Dirección Financiera Administrativa				
Procedimiento: Conciliaciones Bancarias				
Paso	Responsable	Descripción de la Actividad		
1	Asistente Financiero	Emite reportes del sistema de bancos y prepara conciliación bancaria.		
2	Asistente Financiero	Investiga cheques con más de 3 meses de emisión y cheques anulados.		
3	Asistente Financiero	Termina conciliación y traslada para las respectivas firmas.		
4	Director Financiero	Revisa Conciliación, firma y traslada a Gerente para firma.		
5	Gerente General	Firma conciliacion y traslada a Asistente Financiero.		
6	Asistente Financiero	Archiva conciliación.		
FIN DEL PROCEDIMIENTO				
Elaborado por: SCTR		Coordinado por: CPA		Revisado por: Marco Antonio Altán Loaiza
Aprobado por: Francisco Chacón Monzón		Firma:		Firma:
Fecha: 1°. Marzo, 2008		Fecha: 1°. Marzo, 2008		Fecha: 1°. Marzo, 2008

INTERDATA		Área Contable		Procedimiento No.3 Hoja 1/1
Manual de Procedimientos de la Dirección Financiera Administrativa				
Procedimiento: Solicitud de fondos a Casa Matriz				
Paso	Responsable	Descripción de la Actividad		
1	Director Financiero	Solicita el último día hábil de cada mes a cada jefe de departamento que entregue su solicitud de fondos.		
2	Jefe de Departamento	Elabora solicitud de fondos y entrega a Director Financiero		
3	Director Financiero	Consolida solicitudes y envía a Casa Matriz Solicitud de fondos en Dólares		
4	Casa Matriz	Envía fondos de acuerdo a solicitud, con transferencia a la cuenta en Dólares.		
5	Banco	Avisa a Director Financiero de transferencia recibida a favor de Interdata.		
6	Director Financiero	Negocia fondos con el Banco para trasladar a cuenta de Quetzales.		
7	Banco	Traslada fondos de cuenta Dólares a cuenta Quetzales de Interdata		
8	Director Financiero	Traslada información al asistente financiero para que contabilice los fondos recibidos.		
9	Asistente Financiero	Efectúa registro contable de los fondos recibidos.		
FIN DEL PROCEDIMIENTO				
Elaborado por: SCTR		Coordinado por: CPA		Revisado por: Marco Antonio Altán Loaiza
Aprobado por: Francisco Chacón Monzón		Firma:		Firma:
Fecha: 1º. Marzo, 2008		Fecha: 1º. Marzo, 2008		Fecha: 1º. Marzo, 2008

INTERDATA		Área Contable		Procedimiento No.4 Hoja 1/3
Manual de Procedimientos de la Dirección Financiera Administrativa				
Procedimiento: Anticipo a proveedores				
Paso	Responsable	Descripción de la Actividad		
1	Empleado solicitante	Emite solicitud de anticipo de compra. Solicita autorización del jefe de departamento correspondiente considerando que el valor del anticipo no representa el valor de la compra total.		
2	Jefe de Departamento	Autoriza la solicitud de anticipo de compra, devuelve al empleado solicitante.		
3	Empleado solicitante	Recibe solicitud de anticipo de compra autorizada y traslada a Asistente Administrativo.		
4	Asistente Administrativo	Verifica que el proveedor o empleado no tienen anticipos pendientes de liquidar: <ul style="list-style-type: none"> a) Si los tiene asegurarse que es correcto que no los haya liquidado, si éstos ya debían ser liquidados rechazar la solicitud hasta que la liquidación sea presentada. b) Si no tiene anticipos continuar con el procedimiento. 		
5	Asistente Administrativo	Emite el cheque correspondiente y traslada para firmas correspondientes.		
6	Director Financiero/ Gerente General	Firma cheque de anticipo y devuelve a Asistente Administrativo.		
7	Asistente Administrativo	Efectúa registro contable del anticipo y entrega cheque al solicitante.		
Elaborado por: SCTR		Coordinado por: CPA	Revisado por: Marco Antonio Altán Loaiza	Aprobado por: Francisco Chacón Monzón
Firma:		Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: 1°. Marzo, 2008		Fecha: 1°. Marzo, 2008	Fecha: 1°. Marzo, 2008	Fecha: 1°. Marzo, 2008

INTERDATA	Área Contable		Procedimiento No.4 Hoja 2/3
Manual de Procedimientos de la Dirección Financiera Administrativa			
Procedimiento: Anticipo a proveedores			
Paso	Responsable	Descripción de la Actividad	
8	Empleado solicitante	Entrega el cheque de anticipo al proveedor que le prestará el servicio o compra de un bien.	
9	Proveedor	Recibe y firma el cheque de anticipo. Entrega el bien o prestación del servicio correspondiente y presenta factura por el total.	
10	Empleado solicitante	Verifica que el bien o servicio sea de acuerdo a las condiciones establecidas: a) No cumple con las condiciones establecidas, devuelve o reclama al proveedor para que haga los cambios necesarios. b) Emite solicitud para cancelar el resto del bien o servicio adquirido y traslada al Jefe de Departamento, así como factura	
11	Jefe de Departamento	Firma solicitud de cheque para cancelar al proveedor, traslada al empleado solicitante.	
12	Empleado solicitante	Traslada solicitud y factura al Asistente Administrativo.	
13	Asistente Administrativo	Compara valores de anticipo, solicitud y factura: a) Si existe error de cálculo o datos en la factura, devuelve para corrección. b) Si todo está correcto, continúa con el procedimiento.	
Elaborado por: SCTR		Coordinado por: CPA	Revisado por: Marco Antonio Altán Loaiza
Firma:		Firma:	Firma:
Fecha: 1º. Marzo, 2008		Fecha: 1º. Marzo, 2008	Fecha: 1º. Marzo, 2008

INTERDATA		Área Contable		Procedimiento No.5 Hoja 1/2
Manual de Procedimientos de la Dirección Financiera Administrativa				
Procedimiento: Emisión de Cheques de Anticipos de Viajes				
Paso	Responsable	Descripción de la Actividad		
1	Empleado solicitante	Prepara cálculo de los gastos de viaje tomando en cuenta los lugares a visitar para solicitar anticipo, elabora solicitud de cheque y traslada al asistente administrativo.		
2	Asistente Administrativo	Traslada solicitud de anticipo de viaje al Director Financiero para que autorice la emisión del cheque.		
3	Director Financiero	Revisa cálculos y solicitud: a) En caso de error en cálculos, devuelve al solicitante para corrección. Si la solicitud necesita ajustarse, el interesado debe realizar un nuevo cálculo y elaborar una nueva solicitud de anticipo. b) Si todo está bien firma de autorizado y traslada al Asistente Administrativo para emisión de cheque.		
4	Asistente Administrativo	Emite cheque y traslada para firmas.		
5	Director Financiero/ Gerente General	Firma cheque y traslada a Asistente Administrativo.		
Elaborado por: SCTR		Coordinado por: CPA	Revisado por: Marco Antonio Altán Loaiza	Aprobado por: Francisco Chacón Monzón
Firma:		Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: 1º. Marzo, 2008		Fecha: 1º. Marzo, 2008	Fecha: 1º. Marzo, 2008	Fecha: 1º. Marzo, 2008

INTERDATA		Área Contable		Procedimiento No.5 Hoja 2/2
Manual de Procedimientos de la Dirección Financiera Administrativa				
Procedimiento: Emisión de Cheques de Anticipos de Viajes				
Paso	Responsable	Descripción de la Actividad		
6	Asistente Administrativo	Entrega cheque al empleado solicitante.		
7	Empleado solicitante	Firma voucher del cheque y devuelve al Asistente Administrativo.		
8	Asistente Administrativo	Archiva voucher del cheque.		
FIN DEL PROCEDIMIENTO				
Elaborado por: SCTR		Coordinado por: CPA		Revisado por: Marco Antonio Altán Loaiza
Aprobado por: Francisco Chacón Monzón		Firma:		Firma:
Fecha: 1º. Marzo, 2008		Fecha: 1º. Marzo, 2008		Fecha: 1º. Marzo, 2008

INTERDATA		Área Contable		Procedimiento No.6 Hoja 1/3
Manual de Procedimientos de la Dirección Financiera Administrativa				
Procedimiento: Proceso de Facturación y Cobros a Clientes				
Paso	Responsable	Descripción de la Actividad		
1	Asistente Gerencia General	Elabora contratos de servicios Interdata-Cliente y traslada a Dirección Financiera Administrativa.		
2	Asistente Financiero	<p>Verifique información del contrato:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Precios b. Códigos c. Vigencia <p>Existen errores en el contrato?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Si existen errores, devuelve a Asistente Gerencia General para correcciones. b) Si todo está bien, continúa el procedimiento. <p>Traslada contrato a Secretaria de Servicio al Cliente.</p>		
3	Secretaria de Servicio al Cliente	Envía contrato al cliente para firma.		
4	Cliente	Firma contrato y devuelve a Secretaria de Servicio al Cliente.		
5	Secretaria de Servicio al Cliente	Traslada contrato a Asistente Financiero.		
Elaborado por: SCTR		Coordinado por: CPA	Revisado por: Marco Antonio Altán Loaiza	Aprobado por: Francisco Chacón Monzón
Firma:		Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: 1º. Marzo, 2008		Fecha: 1º. Marzo, 2008	Fecha: 1º. Marzo, 2008	Fecha: 1º. Marzo, 2008

INTERDATA	Área Contable	Procedimiento No.6 Hoja 2/3
------------------	----------------------	-----------------------------------

Manual de Procedimientos de la Dirección Financiera Administrativa

Procedimiento: Proceso de Facturación y Cobros a Clientes

Paso	Responsable	Descripción de la Actividad
6	Asistente Financiero	<p>Ingresa contrato al sistema y factura. Archiva contrato firmado. Archiva y traslada factura a Secretaria de Servicio al cliente de la siguiente forma</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Original – Cliente b. Duplicado- Contabilidad (archivo) c. Triplicado – Cobros
7	Secretaria de Servicio al Cliente.	Envía factura en original y triplicado al cliente para que proceda a emitir contraseña de pago.
8	Cliente	Recibe factura original, emite contraseña de pago y devuelve triplicado de factura firmada y sellada.
9	Secretaria de Servicio al Cliente	<p>Da seguimiento de cobro, según contraseñas de pago.</p> <p>Solicita recibo de caja a Asistente Financiero de acuerdo a las confirmaciones de pago recibidas de los cliente.</p>

Elaborado por: SCTR	Coordinado por: CPA	Revisado por: Marco Antonio Altán Loaiza	Aprobado por: Francisco Chacón Monzón
Firma:	Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: 1°. Marzo, 2008	Fecha: 1°. Marzo, 2008	Fecha: 1°. Marzo, 2008	Fecha: 1°. Marzo, 2008

INTERDATA		Área Contable		Procedimiento No.6 Hoja 3/3
Manual de Procedimientos de la Dirección Financiera Administrativa				
Procedimiento: Proceso de Facturación y Cobros a Clientes				
Paso	Responsable	Descripción de la Actividad		
10	Asistente Financiero	Emite recibo de caja solicitado, traslada a Secretaria de Servicio al Cliente en original y retiene copia.		
11	Secretaria de Servicio al Cliente	Envía al cliente contraseña de pago confirmada y recibo de caja original.		
12	Cliente	Entrega cheque de pago.		
13	Secretaria de Servicio al Cliente	Da de baja en su control de cobros y traslada para depósito.		
14	Asistente Financiero	Compara copia de recibo vrs. Cheque de cliente. Deposita y registra contablemente. Archiva copia de recibo de caja. FIN DEL PROCEDIMIENTO		
Elaborado por: SCTR		Coordinado por: CPA		Revisado por: Marco Antonio Altán Loaiza
Aprobado por: Francisco Chacón Monzón		Firma:		Firma:
Fecha: 1º. Marzo, 2008		Fecha: 1º. Marzo, 2008		Fecha: 1º. Marzo, 2008

INTERDATA		Área Contable		Procedimiento No.7 Hoja 1/3
Manual de Procedimientos de la Dirección Financiera Administrativa				
Procedimiento: Compra Activos Fijos				
Paso	Responsable	Descripción de la Actividad		
1	Empleado solicitante	Elabora solicitud de compra de activo fijo y traslada para autorización		
2	Director Financiero	Autoriza solicitud de compra de activo fijo y solicita 3 cotizaciones de proveedores.		
3	Empleado solicitante	Requiere cotizaciones a los proveedores con base a la solicitud de compra autorizada.		
4	Proveedor	Envía cotización de activo fijo solicitado.		
5	Empleado solicitante	Recibe las cotizaciones que envían los proveedores y traslada al Director Financiero .		
6	Director Financiero	Revisa las cotizaciones y selecciona la mejor opción, de acuerdo a la solicitud de compra autorizada y traslada al solicitante.		
7	Empleado solicitante	Elabora expediente de compra de activo fijo: a. Solicitud de compra autorizada b. 3 Cotizaciones que incluye 1 aprobada por el Director Financiero		
8	Empleado solicitante	Envía cotización aprobada al proveedor seleccionado y solicita pedido.		
Elaborado por: SCTR		Coordinado por: CPA	Revisado por: Marco Antonio Altán Loaiza	Aprobado por: Francisco Chacón Monzón
Firma:		Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: 1º. Marzo, 2008		Fecha: 1º. Marzo, 2008	Fecha: 1º. Marzo, 2008	Fecha: 1º. Marzo, 2008

INTERDATA	Área Contable	Procedimiento No.7 Hoja 2/3
------------------	----------------------	-----------------------------------

Manual de Procedimientos de la Dirección Financiera Administrativa

Procedimiento: Compra Activos Fijos

Paso	Responsable	Descripción de la Actividad
9	Proveedor	Prepara pedido de acuerdo a las condiciones establecidas y envía al Solicitante.
10	Empleado solicitante	<p>Recibe el activo fijo solicitado al proveedor, revisa si todo está bien,</p> <p>a) Si no cumple con las condiciones establecida, devuelve el activo al proveedor en ese momento.</p> <p>b) Si todo está bien, recibe el activo.</p>
11	Empleado solicitante	<p>Recibe la factura, compara y verifica contra la cotización aprobada, dejando evidencia de este procedimiento por medio de su firma en ambos documentos.</p> <p>a) Hay error en la factura, devuelve al proveedor.</p> <p>b) Si todo está bien, elabora Contraseña de pago para el proveedor y entrega en original.</p>
12	Empleado solicitante	Traslada solicitud aprobada, cotizaciones, activo fijo adquirido y factura a la Dirección Financiera Administrativa para ingreso al inventario.
13	Asistente Administrativo	<p>Revisa que todos los documentos posean los datos y valores correctos, ingresa activo al inventario y elabora tarjeta de responsabilidad de activos fijos.</p> <p>Traslada tarjeta de responsabilidad de activos fijos en original y copia al responsable de su custodia y solicitando la firma.</p>

Elaborado por: SCTR	Coordinado por: CPA	Revisado por: Marco Antonio Altán Loaiza	Aprobado por: Francisco Chacón Monzón
Firma:	Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: 1º. Marzo, 2008	Fecha: 1º. Marzo, 2008	Fecha: 1º. Marzo, 2008	Fecha: 1º. Marzo, 2008

INTERDATA		Área Contable		Procedimiento No.7 Hoja 3/3
Manual de Procedimientos de la Dirección Financiera Administrativa				
Procedimiento: Compra Activos Fijos				
Paso	Responsable	Descripción de la Actividad		
14	Empleado responsable de la custodia del activo fijo adquirido.	Firma la tarjeta de responsabilidad y entrega en original al Asistente Administrativo y archiva la copia.		
15	Asistente Administrativo	Recibe tarjeta de responsabilidad original firmada y archiva. Emite cheque de acuerdo a calendario de solicitudes, aplica procedimiento de emisión de cheques a proveedores. FIN DEL PROCEDIMIENTO		
Elaborado por: SCTR		Coordinado por: CPA		Revisado por: Marco Antonio Altán Loaiza
Aprobado por: Francisco Chacón Monzón		Firma:		Firma:
Fecha: 1º. Marzo, 2008		Fecha: 1º. Marzo, 2008		Fecha: 1º. Marzo, 2008

INTERDATA		Área Contable		Procedimiento No.8 Hoja 1/3
Manual de Procedimientos de la Dirección Financiera Administrativa				
Procedimiento: Emisión de Cheques a Proveedores				
Paso	Responsable	Descripción de la Actividad		
1	Asistente Administrativo	<p>Durante los primeros diez días hábiles de enero de cada año se prepara la programación de pago, con el fin de darla a conocer a los proveedores y el personal involucrado dentro del proceso de pagos.</p> <p>De acuerdo a calendario reúne solicitudes de emisión de cheques, adjunta la documentación correspondiente por cada compra realizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Solicitud de emisión de cheque b. Factura Original c. Cotización aprobada d. Contraseña de pago-copia 		
2	Asistente Administrativo	<p>Revisa las fechas de contraseñas y selecciona las solicitudes que les corresponde emitir cheque y archiva el resto en carpeta separada "solicitudes pendientes de pago", y traslada a Director Financiero para autorización de emisión de cheques.</p>		
3	Director Financiero	<p>Revisa y firma la autorización para la correspondiente emisión de cheques, separa la solicitudes no autorizadas por:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Documentacion incompleta. b. Servicio incompleto o bien no recibido. 		
4	Director Financiero	<p>Traslada al Asistente Administrativo las solicitudes autorizadas para que proceda a emitir cheques y las no autorizadas para que se complete documentos o se investigue con los responsables.</p>		
Elaborado por: SCTR		Coordinado por: CPA	Revisado por: Marco Antonio Altán Loaiza	Aprobado por: Francisco Chacón Monzón
Firma:		Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: 1°. Marzo, 2008		Fecha: 1°. Marzo, 2008	Fecha: 1°. Marzo, 2008	Fecha: 1°. Marzo, 2008

INTERDATA		Área Contable		Procedimiento No.8 Hoja 2/3
Manual de Procedimientos de la Dirección Financiera Administrativa				
Procedimiento: Emisión de Cheques a Proveedores				
Paso	Responsable	Descripción de la Actividad		
5	Asistente Administrativo	Traslada solicitudes de emisión de cheques incompletas al solicitante para que proceda a completar información.		
6	Asistente Administrativo	Emite cheque por las solicitudes aprobadas al mismo tiempo emite formularios de retenciones de Impuesto sobre la Renta en los casos que aplique.		
7	Asistente Administrativo	Traslada cheques con toda la documentación a Director Financiero para revisión y firma correspondiente.		
8	Director Financiero	Revisa y firma cheques con solicitudes aprobadas, traslada a Gerente General para firma.		
9	Gerente General	Emite autorización final y firma los cheques, traslada a Asistente Administrativo.		
10	Asistente Administrativo	<p>Archiva temporalmente los cheques y demás documentos para ser entregados el día de pago.</p> <p>El día de pago traslada a la recepcionista los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Cheque b. Solicitud de emisión de cheque aprobada c. Factura original d. Cotización aprobada e. Contraseña de pago-copia f. Formulario de Retención de Impuesto sobre la Renta (si aplica) <p>Para que sean entregados al proveedor.</p>		
Elaborado por: SCTR		Coordinado por: CPA		Revisado por: Marco Antonio Altán Loaiza
Aprobado por: Francisco Chacón Monzón		Firma:		Firma:
Fecha: 1°. Marzo, 2008		Fecha: 1°. Marzo, 2008		Fecha: 1°. Marzo, 2008

INTERDATA		Área Contable		Procedimiento No.8 Hoja 3/3
Manual de Procedimientos de la Dirección Financiera Administrativa				
Procedimiento: Emisión de Cheques a Proveedores				
Paso	Responsable	Descripción de la Actividad		
11	Recepcionista	<p>Solicita contraseña original al proveedor para entregar el cheque.</p> <p>Cuando el proveedor extravía la contraseña, que hacer?</p> <ul style="list-style-type: none"> Solicitar carta firmada por la persona encargada de la empresa proveedora de servicios justificando la pérdida de la contraseña e identificando a la persona que recibirá el cheque. <p>Al presentar contraseña o carta, la recepcionista entrega el cheque al proveedor, solicita firma en el voucher.</p>		
12	Proveedor	<p>Firma voucher del cheque y emite recibo de caja, en algunos casos los proveedores no extienden recibo de caja, por lo que se les solicita que sellen de cancelado la factura.</p> <p>Devuelve voucher de cheque firmado a la recepcionista.</p>		
13	Recepcionista	<p>Entrega cheque al proveedor y retención de Impuesto sobre la Renta, en los casos que aplique.</p> <p>Traslada a Asistente Administrativo cheques vouchers firmados y toda la documentación.</p>		
14	Asistente Administrativo	<p>Archiva documentos.</p> <p>FIN DEL PROCEDIMIENTO</p>		
Elaborado por: SCTR		Coordinado por: CPA		Revisado por: Marco Antonio Altán Loaiza
Aprobado por: Francisco Chacón Monzón		Firma:		Firma:
Fecha: 1º. Marzo, 2008		Fecha: 1º. Marzo, 2008		Fecha: 1º. Marzo, 2008

INTERDATA		Área Contable		Procedimiento No.9 Hoja 1/2
Manual de Procedimientos de la Dirección Financiera Administrativa				
Procedimiento: Pago de Impuestos Mensuales				
Paso	Responsable	Descripción de la Actividad		
1	Asistente Financiero	<p>Consulta calendario mensual de la Superintendencia de Administración Tributaria, así como calendario mensual de cierre Financiero enviado por la Casa Matriz con base en éstos programa calendario para elaborar los diferentes impuestos mensuales, con el objeto de evitar cualquier contratiempo en la presentación de los siguientes impuestos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Retenciones de Impuesto sobre la renta b. Impuesto sobre la Renta Regimen General 5% c. Impuesto al Valor Agregado sobre facturas especiales d. Impuesto al Valor Agregado 		
2	Asistente Financiero	<p>Genera los siguientes reportes:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Saldo de las cuentas contables relacionada, donde quedó registrada contablemente el impuesto o retención correspondiente. b. Libro de compras y ventas del mes que se declara. 		
3	Asistente Financiero	<p>Elabora declaración en borrador, adjunta reportes de las cuentas, formularios respectivos y traslada a Director Financiero.</p>		
4	Director Financiero	<p>Revisa declaración vrs. cuentas contables y formularios adjuntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Detecta errores devuelve a Asistente Financiero para correcciones b. Todo está correcto, ir al paso 4. 		
5	Asistente Financiero	<p>Corrige errores y traslada nuevamente a Director Financiero</p>		
6	Director Financiero	<p>Firma autorización en borradores de declaración y traslada a Asistente para que complete formulario final.</p>		
Elaborado por: SCTR		Coordinado por: CPA		Revisado por: Marco Antonio Altán Loaiza
Firma:		Firma:		Aprobado por: Francisco Chacón Monzón
Firma:		Firma:		Firma:
Fecha: 1º. Marzo, 2008		Fecha: 1º. Marzo, 2008		Fecha: 1º. Marzo, 2008
Fecha: 1º. Marzo, 2008		Fecha: 1º. Marzo, 2008		Fecha: 1º. Marzo, 2008

INTERDATA		Área Contable		Procedimiento No.9 Hoja 2/2
Manual de Procedimientos de la Dirección Financiera Administrativa				
Procedimiento: Pago de Impuestos Mensuales				
Paso	Responsable	Descripción de la Actividad		
7	Asistente Financiero	Elabora formulario final y traslada para a Director Financiero.		
8	Director Financiero	Revisa borradores vrs. Originales para detectar cualquier error, traslada para firma.		
9	Gerente General	Firma declaraciones de impuestos y traslada a Director Financiero.		
10	Director Financiero	<p>Ingresa al sistema de Bancasat para hacer el pago respectivo de los impuestos de acuerdo a las declaraciones firmadas, imprime los comprobantes de declaración y de pago.</p> <p>Egresas del sistema de Bancasat y traslada los siguientes documentos al Asistente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Declaraciones firmadas • Comprobantes de declaración y de pago 		
11	Asistente Financiero	Elabora el registro contable del pago de impuestos en el sistema de contabilidad.		
12	Director Financiero	Recibe confirmación vía e-mail de la Superintendencia de Administración Tributaria de declaración realizada en Bancasat, imprime correo y traslada al Asistente Financiero.		
13	Asistente Financiero	<p>Archiva con el resto de documentos en expediente fiscal de la empresa.</p> <p>FIN DEL PROCEDIMIENTO</p>		
Elaborado por: SCTR		Coordinado por: CPA	Revisado por: Marco Antonio Altán Loaiza	Aprobado por: Francisco Chacón Monzón
Firma:		Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: 1º. Marzo, 2008		Fecha: 1º. Marzo, 2008	Fecha: 1º. Marzo, 2008	Fecha: 1º. Marzo, 2008

INTERDATA	Área Contable	Procedimiento No.10 Hoja 1/1
------------------	----------------------	------------------------------------

Manual de Procedimientos de la Dirección Financiera Administrativa

Procedimiento: Control de Provisiones Mensuales

Paso	Responsable	Descripción de la Actividad
1	Solicitante / Jefe de Departamento	De acuerdo al calendario de cierre financiero, cada departamento que a esa fecha no tenga los documentos contables necesarios y necesite que un determinado gasto sea reflejado en el mes que se está cerrando, puede provisionar ese gasto con la entrega a la Dirección Financiera Administrativa de justificación escrita solicitando sea provisionado el gasto, adjunta la documentación que tenga en ese momento.
2	Solicitante / Jefe de Departamento	Elabora justificación y los documentos de soporte que tenga a la fecha: cotización, proforma, etc., traslada a Asistente Financiero
3	Asistente Financiero	Elabora la provisión contable correspondiente, ingresa el registro contable. Imprime reporte de cuenta contable de provisiones al final de cada mes.
4	Asistente Financiero	Archiva reporte de provisiones adjunta la documentación recibida de los jefes de departamento.
5	Solicitante / Jefe de Departamento	Completa documentación de la provisión solicitada, en el mes siguiente y traslada a Asistente Financiero para iniciar procedimiento de emisión de cheque.
6	Asistente Financiero	Procede con la emisión de cheques de acuerdo al "Procedimiento de Emisión de Cheques".
7	Asistente Financiero	Ajusta la provisión de acuerdo al gasto real con los documentos completos.

FIN DEL PROCEDIMIENTO

Elaborado por: SCTR	Coordinado por: CPA	Revisado por: Marco Antonio Altán Loaiza	Aprobado por: Francisco Chacón Monzón
Firma:	Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: 1º. Marzo, 2008	Fecha: 1º. Marzo, 2008	Fecha: 1º. Marzo, 2008	Fecha: 1º. Marzo, 2008

INTERDATA		Área Contable		Procedimiento No.11 Hoja 1/2
Manual de Procedimientos de la Dirección Financiera Administrativa				
Procedimiento: Emisión de Estados Financieros				
Paso	Responsable	Descripción de la Actividad		
1	Asistente Financiero	Ingresa al sistema de contabilidad, imprime los Estados Financieros mensuales preliminares.		
2	Asistente Financiero	Elabora las integraciones de saldos de las cuentas contables, imprime y traslada a Director Financiero junto con los Estados Financieros.		
3	Director Financiero	<p>Revisa los Estados Financieros preliminares y las integraciones de cuentas contables.</p> <p>Como resultado de la revisión detecta:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Regularizaciones de cuentas pendientes, b. Pólizas pendientes de ingresar, por ejemplo: pólizas de depreciaciones c. Reclasificación de cuentas contables. d. Ajustes de cuentas contables por provisiones, aproximaciones o diferencias en pagos. 		
4	Director Financiero	Traslada a Asistente Financiero para que ingrese las pólizas contables necesarias.		
5	Asistente Financiero	Ingresa en el sistema de contabilidad las pólizas necesarias, imprime los Estados Financieros finales, actualiza integración de cuentas contables.		
6	Asistente Financiero	Traslada Estados Financieros finales a Director Financiero para revisión y firma correspondiente, asimismo integración de cuentas contables.		
7	Director Financiero	Firma Estados Financieros finales e integración de cuentas contables y traslada a Asistente Financiero para archivo.		
Elaborado por: SCTR		Coordinado por: CPA	Revisado por: Marco Antonio Altán Loaiza	Aprobado por: Francisco Chacón Monzón
Firma:		Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: 1º. Marzo, 2008		Fecha: 1º. Marzo, 2008	Fecha: 1º. Marzo, 2008	Fecha: 1º. Marzo, 2008

INTERDATA		Área Contable		Procedimiento No.11 Hoja 2/2
Manual de Procedimientos de la Dirección Financiera Administrativa				
Procedimiento: Emisión de Estados Financieros				
Paso	Responsable	Descripción de la Actividad		
8	Asistente Financiero	Archiva Estados Financieros mensuales e integración de cuentas contables.		
9	Director Financiero	Solicita Estados Financiero vía electrónica a Asistente Financiero para enviar a Casa Matriz.		
10	Asistente Financiero	Envía Estados Financieros vía electrónica al Director Financiero.		
11	Director Financiero	Recibe Estados Financieros y prepara informe mensual a Casa Matriz.		
12	Director Financiero	Envía a Casa Matriz.		
13	Casa Matriz	Recibe informe mensual y Estados Financieros de Interdata, envía confirmación al Director Financiero.		
14	Director Financiero	Recibe confirmación de Casa Matriz.		
FIN DEL PROCEDIMIENTO				
Elaborado por: SCTR		Coordinado por: CPA		Revisado por: Marco Antonio Altán Loaiza
Aprobado por: Francisco Chacón Monzón		Firma:		Firma:
Fecha: 1°. Marzo, 2008		Fecha: 1°. Marzo, 2008		Fecha: 1°. Marzo, 2008

INTERDATA		Área Contable		Procedimiento No.12 Hoja 1/2
Manual de Procedimientos de la Dirección Financiera Administrativa				
Procedimiento: Emisión de Póliza de Diario				
Paso	Responsable	Descripción de la Actividad		
1	Asistente Financiero	<p>Analiza con base al resultado de la revisión de los Estados Financieros preliminares que efectuó el Director Financiero, las transacciones mensuales pendientes de registrar:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Regularizaciones de cuentas pendientes, por ejemplo: cuentas relacionadas con impuestos. b. Pólizas pendientes de ingresar, por ejemplo: pólizas de depreciaciones c. Reclasificación de cuentas contables. d. Ajustes de cuentas contables por provisiones. 		
2	Asistente Financiero	<p>Determina las pólizas a emitir, adjunta documentación necesaria, dependiendo del tipo de póliza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En regularizaciones de cuentas pendientes, fotocopia de formularios de pago e integración de cuentas contables actualizada. • En pólizas pendientes de ingresar, cuadro de depreciaciones mensuales y/o amortizaciones. • Por reclasificación de cuentas contables, fotocopia de la factura del gasto a reclasificar. • Por ajustes de cuentas contables por provisiones, fotocopia de la provisión original y fotocopia de la factura pagada. 		
3	Asistente Financiero	<p>Emite póliza de diario, actualizando la contabilidad. Adjunta la documentación de soporte a la póliza y traslada al Director Financiero.</p>		
4	Director Financiero	<p>Con base a la documentación adjunta a la póliza, revisa, autoriza y firma.</p>		
Elaborado por: SCTR		Coordinado por: CPA	Revisado por: Marco Antonio Altán Loaiza	Aprobado por: Francisco Chacón Monzón
Firma:		Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: 1º. Marzo, 2008		Fecha: 1º. Marzo, 2008	Fecha: 1º. Marzo, 2008	Fecha: 1º. Marzo, 2008

INTERDATA		Área Contable		Procedimiento No.12 Hoja 2/2
Manual de Procedimientos de la Dirección Financiera Administrativa				
Procedimiento: Emisión de Póliza de Diario				
Paso	Responsable	Descripción de la Actividad		
5	Director Financiero	Traslada a Asistente Financiero para archivo.		
6	Asistente Financiero	Archiva póliza de diario y documentos de respaldo.		
FIN DE PROCEDIMIENTO				
Elaborado por: SCTR		Coordinado por: CPA		Revisado por: Marco Antonio Altán Loaiza
Aprobado por: Francisco Chacón Monzón		Firma:		Firma:
Fecha: 1°. Marzo, 2008		Fecha: 1°. Marzo, 2008		Fecha: 1°. Marzo, 2008

B) PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Políticas

- **Suministros y Materiales**

1. Las compras de suministros se efectuará mensualmente.
2. La existencia de suministros se controla a través de un inventario de suministros y materiales.
3. El inventario de suministros se encuentra en una bodega bajo la custodia del Departamento Financiero.
4. La entrada y salida de suministros es autorizada únicamente por el Director Financiero.

- **Registros que tienen Carácter Legal**

1. En estos libros y registros deben estar anotadas todas las operaciones de Interdata.
2. La operatoria de estos libros y registros deben efectuarse de conformidad con las disposiciones legales correspondientes.
3. Su operatoria debe mantenerse actualizada.
4. Deben estar debidamente autorizados y habilitados.
5. Los registros contables y documentos de soporte deben conservarse durante cinco años, o más, cuando las estipulaciones legales así lo requieran.

- ✓ Libro de Diario General
- ✓ Libro de Mayor General
- ✓ Libro de Balances
- ✓ Libro de Planillas
- ✓ Libros de Actas
- ✓ Estados Financieros de años anteriores
- ✓ Registros Auxiliares
- ✓ Informes Financieros
- ✓ Informes de Auditoria
- ✓ Registros e inscripciones

- **Nóminas**

1. El pago de sueldo se hará en forma mensual.
2. El pago se efectuará a través de transferencia Bancaria, exceptuando a los empleados de reciente ingreso, a quienes únicamente se les emitirá cheque por los dos primeros meses previos al confirmar su puesto en la empresa.
3. Las nóminas de pago son revisadas y aprobadas por el Gerente General y Director Financiero.
4. Se requiere autorización por escrito de la Dirección de Recursos Humanos y del Gerente de Recursos Humanos y Gerente General para efectuar cambios en los sueldos de cada empleado.
5. No existe política de anticipos de sueldos y/o prestaciones.

INTERDATA		Área Administrativa		Procedimiento No.1 Hoja 1/3
Manual de Procedimientos de la Dirección Financiera Administrativa				
Procedimiento: Compras de Suministros de Oficina				
Paso	Responsable	Descripción de la Actividad		
1	Jefe de Departamento	Determina la necesidad de papelería y útiles en su departamento y prepara pedido en el cual debe incluirse los detalles de los suministros a solicitar.		
2	Jefe de Departamento	Traslada pedido a la Dirección Financiera Administrativa.		
3	Asistente Administrativo	Unifica todos los pedidos individuales de cada departamento para crear un listado general, con este listado verifica existencias en bodega para comprar únicamente lo necesario, considerando el stock mínimo de acuerdo al tipo de papelería y/o útil que se trate.		
4	Asistente Administrativo	Del resultado del inventario prepara pedido de papelería y útiles a cotizar y traslada al Director Financiero para su revisión y firma de aprobación.		
5	Director Financiero	Revisa pedido general y firma de aprobación, traslada pedido a Asistente Administrativo.		
6	Asistente Administrativo	Recibe pedido general firmado, procede a contactar proveedores (3 cotizaciones-mínimo) con base al pedido autorizado.		
7	Proveedor	Envía cotización solicitada a Asistente Administrativo.		
8	Asistente Administrativo	Recibe las cotizaciones que envían los proveedores y verifica que incluya lo solicitado en el pedido general.		
Elaborado por: SCTR		Coordinado por: CPA	Revisado por: Marco Antonio Altán Loaiza	Aprobado por: Francisco Chacón Monzón
Firma:		Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: 1º. Marzo, 2008		Fecha: 1º. Marzo, 2008	Fecha: 1º. Marzo, 2008	Fecha: 1º. Marzo, 2008

Manual de Procedimientos de la Dirección Financiera Administrativa

Procedimiento: Compras de Suministros de Oficina

Paso	Responsable	Descripción de la Actividad
		<p><i>Del resultado de la revisión se procede así:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a. Si hay algún error por medidas, tipos, colores, etc. en la cotización recibida vrs. el pedido enviado, se habla con el proveedor para que proceda a hacer las correcciones necesarias. b. Si todo está correcto, traslada a Director Financiero las 3 cotizaciones y pedido general autorizado para autorización de compra.
9	Director Financiero	<p>Revisa las cotizaciones para elegir la mejor considerando al menos lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Calidad b. Precio c. Tiempo de entrega d. Condiciones de pago
10	Director Financiero	Autoriza y firma la cotización seleccionada, adjunta pedido general y devuelve al Asistente Administrativo.
11	Asistente Administrativo	Recibe pedido general, cotización seleccionada firmada y las 2 cotizaciones restantes, archiva las 2 cotizaciones rechazadas.
12	Asistente Administrativo	Envía al proveedor seleccionado la cotización firmada para que proceda a preparar el pedido.
13	Proveedor	Recibe cotización firmada, prepara pedido y envía a Asistente Administrativo.

Elaborado por: SCTR	Coordinado por: CPA	Revisado por: Marco Antonio Altán Loaiza	Aprobado por: Francisco Chacón Monzón
Firma:	Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: 1º. Marzo, 2008	Fecha: 1º. Marzo, 2008	Fecha: 1º. Marzo, 2008	Fecha: 1º. Marzo, 2008

INTERDATA		Área Administrativa		Procedimiento No.1 Hoja 3/3
Manual de Procedimientos de la Dirección Financiera Administrativa				
Procedimiento: Compras de Suministros de Oficina				
Paso	Responsable	Descripción de la Actividad		
14	Asistente Administrativo	<p>Recibe y revisa pedido, verifica que todo esté de acuerdo con la cotización (cantidad y precio).</p> <p>Como resultado de la revisión:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Si todo está correcto, recibe la factura revisando que los datos de la empresa estén correctos. b. Si hay algún faltante, sobrante o error en lo solicitado, se devuelve al proveedor hasta que todo esté correcto. 		
15	Asistente Administrativo	<p>Si todo está correcto, traslada factura a recepcionista para que emita contraseña de pago de acuerdo al calendario de pago a proveedores. Aplica procedimiento de "Emisión de Cheques a Proveedores" para el pago de la factura.</p>		
16	Asistente Administrativo	<p>Distribuye pedidos de acuerdo a la solicitud de cada Jefe de Departamento.</p>		
17	Jefe de Departamento	<p>Recibe pedido y firma solicitud.</p>		
18	Asistente Administrativo	<p>Almacena el resto de papelería y útiles no entregados en la bodega, actualiza el inventario.</p> <p>FIN DEL PROCEDIMIENTO</p>		
Elaborado por: SCTR		Coordinado por: CPA	Revisado por: Marco Antonio Altán Loaiza	Aprobado por: Francisco Chacón Monzón
Firma:		Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: 1º. Marzo, 2008		Fecha: 1º. Marzo, 2008	Fecha: 1º. Marzo, 2008	Fecha: 1º. Marzo, 2008

INTERDATA	Área Administrativa		Procedimiento No.2 Hoja 1/3
Manual de Procedimientos de la Dirección Financiera Administrativa			
Procedimiento: Control y Compra de Medicamentos			
Paso	Responsable	Descripción de la Actividad	
1	Asistente Administrativo	<p>Dentro de los últimos 2 días hábiles de mes efectúa inventario de medicinas, con base en éste, prepara pedido de medicamentos.</p> <p>Traslada pedido a Director Financiero para autorización y firma de pedido</p>	
2	Director Financiero	<p>Recibe y revisa pedido de medicamentos, como resultado de la revisión:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Si por error no se incluye algún medicamento o se solicita en cantidades muy altas, devuelve a Asistente Administrativo para corrección. b. Si todo esta bien firma pedido y traslada a Asistente Administrativo. 	
3	Asistente Administrativo	<p>Recibe pedido de medicamentos firmado, procede a contactar proveedores (3 cotizaciones-mínimo) con base al pedido autorizado.</p>	
4	Proveedor	<p>Envía cotización solicitada a Asistente Administrativo.</p>	
5	Asistente Administrativo	<p>Recibe las cotizaciones que envían los proveedores y verifica que incluya lo solicitado en el pedido de medicamentos.</p> <p>Del resultado de la revisión se procede así:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Si hay algún error en la cotización recibida vrs. El pedido enviado, se habla con el proveedor para que proceda a hacer las correcciones necesarias. b. Si todo está correcto, traslada a Director Financiero las 3 cotizaciones y pedido de medicamentos autorizado para autorización de compra. 	
Elaborado por: SCTR	Coordinado por: CPA	Revisado por: Marco Antonio Altán Loaiza	Aprobado por: Francisco Chacón Monzón
Firma:	Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: 1º. Marzo, 2008	Fecha: 1º. Marzo, 2008	Fecha: 1º. Marzo, 2008	Fecha: 1º. Marzo, 2008

INTERDATA	Área Administrativa	Procedimiento No.2 Hoja 2/3
------------------	----------------------------	-----------------------------------

Manual de Procedimientos de la Dirección Financiera Administrativa

Procedimiento: Control y Compra de Medicamentos

Paso	Responsable	Descripción de la Actividad
6	Director Financiero	<p>Revisa las cotizaciones para elegir la mejor considerando al menos lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Calidad b. Precio c. Tiempo de entrega d. Condiciones de pago <p>Autoriza y firma la cotización seleccionada, adjunta pedido de medicamentos y devuelve al Asistente Administrativo.</p>
7	Asistente Administrativo	<p>Recibe pedido de medicamentos, cotización seleccionada firmada y las 2 cotizaciones restantes, archiva las 2 cotizaciones rechazadas.</p> <p>Envía al proveedor seleccionado la cotización firmada para que proceda a preparar el pedido.</p>
8	Proveedor	<p>Recibe cotización firmada, prepara pedido y envía a Asistente Administrativo.</p>
9	Asistente Administrativo	<p>Recibe y revisa pedido, verifica que todo esté de acuerdo con la cotización (cantidad y precio).</p> <p>Como resultado de la revisión:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Si todo está correcto, recibe la factura revisando que los datos de la empresa estén correctos. b. Si hay algún faltante, sobrante o error en lo solicitado, se devuelve al proveedor hasta que todo esté correcto.

Elaborado por: SCTR	Coordinado por: CPA	Revisado por: Marco Antonio Altán Loaiza	Aprobado por: Francisco Chacón Monzón
Firma:	Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: 1º. Marzo, 2008	Fecha: 1º. Marzo, 2008	Fecha: 1º. Marzo, 2008	Fecha: 1º. Marzo, 2008

INTERDATA		Área Administrativa		Procedimiento No.2 Hoja 3/3
Manual de Procedimientos de la Dirección Financiera Administrativa				
Procedimiento: Control y Compra de Medicamentos				
Paso	Responsable	Descripción de la Actividad		
10	Asistente Administrativo	<p>Si todo está correcto, traslada factura a recepcionista para que emita contraseña de pago de acuerdo al calendario de pago a proveedores.</p> <p>Aplica procedimiento de “Emisión de Cheques a Proveedores” para el pago de la factura.</p> <p>Actualiza inventario y almacena los medicamentos en bodega con llave ubicada en la Dirección Financiera Administrativa.</p>		
11	Empleado de cualquier departamento	Solicita medicamentos.		
12	Asistente Administrativo	<p>Ingresa a bodega, extrae los medicamentos solicitados y vuelve a cerrar la bodega con llave.</p> <p>Entrega al solicitante los medicamentos.</p>		
13	Empleado de cualquier departamento	<p>Recibe medicamentos.</p> <p>FIN DEL PROCEDIMIENTO</p>		
Elaborado por: SCTR		Coordinado por: CPA	Revisado por: Marco Antonio Altán Loaiza	Aprobado por: Francisco Chacón Monzón
Firma:		Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: 1°. Marzo, 2008		Fecha: 1°. Marzo, 2008	Fecha: 1°. Marzo, 2008	Fecha: 1°. Marzo, 2008

INTERDATA		Área Administrativa		Procedimiento No.3 Hoja 1/3
Manual de Procedimientos de la Dirección Financiera Administrativa				
Procedimiento: Control Contrato Renta Oficinas				
Paso	Responsable	Descripción de la Actividad		
1	Asistente Administrativo	Custodia del contrato de Renta de oficinas de la empresa, en archivo legal		
2	Asistente Administrativo	<p>Recibe factura por cobro de renta de oficinas, revisa que estén correctos los datos generales del proveedor, NIT de la compañía, fecha y valor del servicio de acuerdo al contrato.</p> <p>Como resultado de la revisión:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Si hay errores en la factura de datos o valores se devuelve al proveedor para correcciones. b. Si todo está bien, traslada factura a recepcionista para que emita contraseña de pago la cual debe ser con fecha de pago dentro de los 5 días hábiles siguientes a la recepción de la factura, según lo establecido en el contrato de renta. 		
3	Recepcionista	Emite contraseña de pago, entrega original al proveedor de renta y traslada factura original y copia de contraseña al Asistente Administrativo.		
4	Asistente Administrativo	Recibe copia contraseña de pago y factura original de renta, emite solicitud de cheque y traslada a Director Financiero para revisión y firma.		
5	Director Financiero	Revisa y firma solicitud de renta, traslada a Asistente Administrativo para emisión de cheque.		
Elaborado por: SCTR		Coordinado por: CPA	Revisado por: Marco Antonio Altán Loaiza	Aprobado por: Francisco Chacón Monzón
Firma:		Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: 1º. Marzo, 2008		Fecha: 1º. Marzo, 2008	Fecha: 1º. Marzo, 2008	Fecha: 1º. Marzo, 2008

INTERDATA		Área Administrativa		Procedimiento No.3 Hoja 2/3
Manual de Procedimientos de la Dirección Financiera Administrativa				
Procedimiento: Control Contrato Renta Oficinas				
Paso	Responsable	Descripción de la Actividad		
6	Asistente Administrativo	Recibe solicitud de cheque firmada y emite cheque de pago de renta de oficinas. Traslada cheque para firmas correspondientes.		
7	Director Financiero	Firma cheque de pago de renta y traslada a Gerente General para firma.		
8	Gerente General	Firma cheque de pago de renta y traslada cheque firmado a Asistente Administrativo.		
9	Asistente Administrativo	Recibe cheque de pago de renta firmado y traslado a recepcionista para que entregue al proveedor.		
10	Recepcionista	Archiva temporalmente el cheque de pago de renta, mientras que llega el proveedor a recogerlo.		
11	Proveedor	Presenta contraseña original, solicita cheque de pago de renta a la recepcionista.		
12	Recepcionista	Entrega el cheque de pago de renta, solicita firma del proveedor y recibo de caja.		
13	Proveedor	Emite el respectivo recibo de caja y firma voucher del cheque, devuelve documentos y voucher firmado a recepcionista.		
Elaborado por: SCTR		Coordinado por: CPA	Revisado por: Marco Antonio Altán Loaiza	Aprobado por: Francisco Chacón Monzón
Firma:		Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: 1°. Marzo, 2008		Fecha: 1°. Marzo, 2008	Fecha: 1°. Marzo, 2008	Fecha: 1°. Marzo, 2008

INTERDATA	Área Administrativa	Procedimiento No.3 Hoja 3/3
------------------	----------------------------	-----------------------------------

Manual de Procedimientos de la Dirección Financiera Administrativa

Procedimiento: Control Contrato Renta Oficinas

Paso	Responsable	Descripción de la Actividad
14	Recepcionista	Traslada voucher de cheque de pago de renta firmado y documentos a Asistente Financiero.
15	Asistente Administrativo	Recibe documentos y archiva.
FIN DEL PROCEDIMIENTO		

Elaborado por: SCTR	Coordinado por: CPA	Revisado por: Marco Antonio Altán Loaiza	Aprobado por: Francisco Chacón Monzón
Firma:	Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: 1º. Marzo, 2008	Fecha: 1º. Marzo, 2008	Fecha: 1º. Marzo, 2008	Fecha: 1º. Marzo, 2008

INTERDATA		Área Administrativa		Procedimiento No.4 Hoja 1/1
Manual de Procedimientos de la Dirección Financiera Administrativa				
Procedimiento: Control de Compras y Servicios Eventuales				
Paso	Responsable	Descripción de la Actividad		
1	Asistente Administrativo	Gestiona la prestación del servicio necesario, dentro de estos servicios se incluye: <ul style="list-style-type: none"> a. Mantenimiento y reparación de mobiliario y equipo b. Suministros de oficina 		
2	Proveedor	Entrega o presta el servicio requerido por el Asistente Administrativo.		
3	Asistente Administrativo	Verifica que el servicio o bien sea satisfactoriamente entregado por el proveedor. <ul style="list-style-type: none"> a. Si el bien o servicio no es lo que se solicito, habla con el proveedor para que haga las correcciones necesarias. b. Si todo está correcto, recibe y firma la factura del proveedor . 		
4	Asistente Administrativo	Traslada a recepción para emisión de contraseña.		
5	Recepcionista	Recibe factura, verifica que esten correctos los datos de la empresa y emite contraseña de pago, de acuerdo a calendario de pagos.		
6	Recepcionista	Traslada a Asistente Administrativo para emisión de cheques, aplica Procedimiento de Emisión de Cheques a Proveedores. FIN DEL PROCEDIMIENTO		
Elaborado por: SCTR		Coordinado por: CPA	Revisado por: Marco Antonio Altán Loaiza	Aprobado por: Francisco Chacón Monzón
Firma:		Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: 1°. Marzo, 2008		Fecha: 1°. Marzo, 2008	Fecha: 1°. Marzo, 2008	Fecha: 1°. Marzo, 2008

INTERDATA		Área Administrativa		Procedimiento No.5 Hoja 1/1
Manual de Procedimientos de la Dirección Financiera Administrativa				
Procedimiento: Pago y Contabilización de Nómina				
Paso	Responsable	Descripción de la Actividad		
1	Depto. Recursos Humanos	Cálcula y elabora Nómina de sueldos y traslada a Director Financiero para revisión y firma.		
2	Director Financiero	Revisa nómina de sueldos y procede de la siguiente forma: <ul style="list-style-type: none"> a) si esta correcto firma y traslada a Gerencia para firma, b) si no devuelve al Depto. De Recursos Humanos para correcciones. 		
3	Gerencia General	Firma nómina de sueldos y traslada a Director Financiero		
4	Director Financiero	Efectúa pago de nómina electrónica y entrega a Asistente Administrativo para elaboración de cheques a los empleados de reciente ingreso.		
5	Asistente Administrativo	Elabora Cheques de acuerdo al procedimiento Emision de Cheques. Efectúa Registro contable de pago de nóminas. Traslada al Departamento de Recursos Humanos cheques, nómina y documento de pago electrónico.		
6	Depto. Recursos Humanos	Elabora recibos de pagos y entrega a cada empleado (original y copia) Archiva Nómina		
7	Empleado	Firma recibo y devuelve original al Depto. De Recursos Humanos		
8	Depto. Recursos Humanos	Archiva original de recibo. FIN DEL PROCEDIMIENTO		
Elaborado por: SCTR		Coordinado por: CPA	Revisado por: Marco Antonio Altán Loaiza	Aprobado por: Francisco Chacón Monzón
Firma:		Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: 1°. Marzo, 2008		Fecha: 1°. Marzo, 2008	Fecha: 1°. Marzo, 2008	Fecha: 1°. Marzo, 2008

INTERDATA		Área Administrativa		Procedimiento No.6 Hoja 1/1
Manual de Procedimientos de la Dirección Financiera Administrativa				
Procedimiento: Pago de Prestaciones Laborales Bono 14 / Aguinaldo/Vacaciones/Indemnizaciones				
Paso	Responsable	Descripción de la Actividad		
1	Depto. Recursos Humanos	Cálcula y elabora pago de prestaciones laborales y traslada a Director Financiero para revisión y firma.		
2	Director Financiero	Revisa cálculo de prestaciones laborales y procede de la siguiente forma: c) si esta correcto firma y traslada a Gerencia para firma, d) si no devuelve al Depto. De Recursos Humanos para correcciones.		
3	Gerencia General	Firma prestaciones laborales y traslada a Director Financiero		
4	Director Financiero	Efectúa pago de prestaciones a traves de sucursal electrónica y entrega a Asistente Administrativo para elaboración de cheques a los empleados de reciente ingreso.		
5	Asistente Administrativo	Elabora Cheques de acuerdo al procedimiento Emision de Cheques. Efectúa Registro contable de pago de prestaciones laborales. Traslada al Departamento de Recursos Humanos cheques, prestaciones laborales firmadas y documento de pago electrónico.		
6	Depto. Recursos Humanos	Elabora recibos de pagos y entrega a cada empleado (original y copia) Archiva documento de Prestaciones Laborales y pago electrónico.		
7	Empleado	Firma recibo y devuelve original al Depto. De Recursos Humanos		
8	Depto. Recursos Humanos	Archiva original de recibo.		
FIN DEL PROCEDIMIENTO				
Elaborado por: SCTR		Coordinado por: CPA		Revisado por: Marco Antonio Altán Loaiza
Aprobado por: Francisco Chacón Monzón		Firma:		Firma:
Fecha: 1º. Marzo, 2008		Fecha: 1º. Marzo, 2008		Fecha: 1º. Marzo, 2008

ANEXO No. 5

GLOSARIO

1. **Conceptualizar:** Hacerse de una persona, una idea o concepto sobre una realidad. Organizar o clasificar en conceptos: hay que conceptualizarlo para poder solucionarlo.
2. **Concreción:** Reducción a lo esencial o a lo preciso de un asunto o materia.
3. **Consensuar:** Adoptar una decisión de común acuerdo entre dos o más partes.
4. **Control Presupuestal:** Proceso mediante el cual la administración asegura la captación de recursos y su empleo eficaz y eficiente en procura de objetivos.
5. **Delegación:** Concesión de autoridad y responsabilidad para actuar. Es la asignación a un subordinado de responsabilidad o autoridad para cumplir con un objetivo, o realizar una tarea para obtener un resultado específico.
6. **Delegación de Autoridad:** El proceso de conferir a varias personas la responsabilidad de varias funciones. Requiere que el dirigente asigne deberes, garantice autoridad, cree un sentido de responsabilidad y pida informes.
7. **Decisiones Administrativas:** Se refieren a la estructura de los recursos de la institución de un modo tal que crea un máximo potencial de realización; sus problemas conciernen a la estructura de las relaciones de autoridad, de responsabilidad, de grupo de trabajo, de flujo de información, de canales de distribución, etc.
8. **Eficacia:** Grado de optimización en que una persona, organización, programa, proyecto, actividad o función logra los objetivos previstos en sus políticas, las metas operativas establecidas y otros logros esperados.
9. **Eficiencia:** Es la relación entre los recursos utilizados y los bienes o servicios producidos.
10. **Estrategias:** Se refiere a tácticas sobre como lograr los objetivos propuestos; por consiguiente se refleja en planes, programas y proyectos.

ANEXO No. 5

11. **Inducción:** Proceso de conocimiento y sensibilización del cargo, de las funciones y de la entidad de que es objeto el servidor público en el momento de su ingreso como funcionario de la administración pública.
12. **Jerarquización:** Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango y/o grado de importancia.
13. **Lacónico (ca):** Breve, exacto, conciso.
14. **Política:** Son las guías para orientar la acción, son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización. Las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, habiendo sido establecidas en función de éstas.
15. **Presupuesto:** Son programas en los que se les asignan cifras a las actividades, refiriéndose al flujo de dinero dentro de la organización, implica una estimación del capital, de los costos y de los ingresos. El presupuesto es un elemento indispensable al planear, su fin es el determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos a la vez que controla las actividades de la organización en términos financieros.
16. **Responsabilidad:** Actitud moral positiva del servidor público para cumplir a cabalidad con el encargo de la hacienda pública en todos los niveles y para todos los efectos.
17. **Tergiversación:** Interpretación errónea de una palabra o de un suceso.
18. **Toma de Decisiones:** Selección de un curso de acción entre alternativas (elección entre varias alternativas). La decisión se encuentra en el núcleo de la planeación. El administrador mira la decisión como su trabajo principal ya que debe decidir quién debe de hacerlo, cuándo, dónde y cómo debe de hacerlo.