

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**



**TRABAJO DIRIGIDO**

**IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE NORMAS  
Y PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS  
CASO: PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL  
PARA EMPRESAS "PRODEPE S.R.L."**

**POSTULANTES: CONDARCO LIMACHI ELSA  
RAMIREZ GUISELLA ALICIA**

**TUTOR: LIC. LUIS FERNANDO PEREZ**

**LAPAZ - BOLIVIA  
2008**

## **DEDICATORIAS**

Todo esto no hubiera sido posible sin mis padres, quienes siempre me guiaron y mostraron su cariño y confianza en todos los momentos que los necesite, manifestándome su apoyo para que cumpla las metas y objetivos trazados en mi vida. A mi familia, quienes me han inspirado y han estado conmigo animándome y brindándome su paciencia y comprensión para salir adelante.

*Elsa Condarco Limachi*

Este trabajo es la recompensa de todo mi empeño y esfuerzo; va dedicado a quienes me brindaron todo su apoyo en cada momento que lo necesite. En especial a mi madre Delia Ramirez, por enseñarme lo bueno y malo con su amor y confianza, siendo para mí la persona más importante en mi vida. Por otra parte a todos mis familiares que siempre me brindaron su cariño y apoyo para surgir en la vida y poder cumplir con mis metas.

*Guissela Alicia Ramírez*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darnos sabiduría e inteligencia para captar todos los conocimientos necesarios en nuestros estudios realizados y por mostrarnos que a pesar de que el camino parezca pedregoso si tenemos fe y seguimos trabajando, se puede llegar a la meta.

A la Universidad Mayor de San Andrés por habernos otorgado una adecuada formación profesional y de esa forma contar con los instrumentos necesarios para producir el cambio en nuestro país.

Al plantel docente de la Carrera de Contaduría Pública que desde el principio nos brindaron apoyo a través de sus enseñanzas, conocimientos y experiencias que nos permitieron adquirir nociones que nos ayudaran para el desarrollo de nuestra profesión.

A nuestro tutor Académico, Licenciado Luís Fernando Pérez por su apoyo profesional e incondicional en todo momento para el desarrollo del presente trabajo.

A la empresa Programa de Desarrollo Empresarial para Empresas “PRODEPE S.R.L.” por darnos la oportunidad de hacer posible el logro de este trabajo; en especial al Ingeniero Gary Gumucio y a la Licenciada Briza Morales por su confianza, apoyo moral y profesional. Y en general a todos los que trabajan en dicha empresa por su amistad durante nuestra permanencia.

A nuestras familias por su cariño, su confianza y sus constantes motivaciones para seguir adelante y llegar a cumplir uno de nuestros principales objetivos.

Gracias

**“IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS  
FINANCIEROS CASO: PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA  
EMPRESAS (PRODEPE S.R.L.)”**



**CAPITULO I**

1.	INTRODUCCION.	1
2.	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA “PRODEPE” S.R.L.	3
2.1	MARCO EMPRESARIAL	4
2.2	MISIÓN Y VISIÓN EMPRESARIAL	4
2.2.1	MISIÓN	4
2.2.2	VISIÓN	4
2.2.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	5
3.	PROBLEMA DE LA INVESTIGACION	5
3.1	IDENTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
3.2	FORMULACION DEL PROBLEMA	5
3.3	HIPOTESIS	5
4.	JUSTIFICACIÓN	6
4.1	JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	6
4.2	JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	7
4.2.1	FACILIDAD DE USO	8
4.2.2	FACILIDAD DE COMPRENSIÓN	8
4.2.3	ASPECTO ATRACTIVO	8
4.2.4	FÁCIL DE MANTENER AL DÍA	8
4.3	JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	8
5.	OBJETIVOS	9
5.1	OBJETIVO GENERAL	9
5.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS	10
6.	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	10
6.1	TIPOS DE ESTUDIO	11

6.1.1	ANÁLISIS HISTORICO	11
6.1.2	ANÁLISIS LÓGICO	11
6.1.3	ANÁLISIS EXPLORATORIO	12
6.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	12
6.3	FUENTES Y TÉCNICAS	12
6.3.1	FUENTES DE INFORMACIÓN	12
6.3.1.1	DATOS PRIMARIOS	13
6.3.1.2	DATOS SECUNDARIOS	13
6.3.2	TÉCNICAS	14
6.3.2.1	OBSERVACION	14
6.3.2.2	LA ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA	14
6.3.2.3	INSTRUMENTOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS	15
6.3.2.4	MEDICIÓN	15
7.	MARCO REFERENCIAL	16
7.1	MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL	16
7.1.1	PROCESO	16
7.1.1.1	DIAGNOSTICO	16
7.1.1.2	ESTABLECIMIENTO DE NIVELES JERARQUICOS	16
7.1.1.3	ELABORACION DEL MANUAL	17
7.1.1.4	REVICION DEL MANUAL	17
7.1.2	PROCEDIMIENTO	17
7.1.2.1	OBJETIVOS	18
 <b>CAPITULO II</b>		
1.	MARCO PRACTICO	19
1.1	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	19
1.1.1	CUENTAS POR COBRAR	19
1.1.2	CUENTAS POR PAGAR	28
1.1.3	RECEPCIÓN DE INGRESOS	32
1.1.4	COMPRA Y CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	38
1.1.5	EMISIÓN DE CHEQUES Y DESEMBOLSO DE EFECTIVO	59
1.1.6	FONDO FIJO	67

1.1.7	SOLICITUD DE GASTOS PARA VIAJE	80
1.1.8	SOLICITUD DE MATERIALES DE CAPACITACIÓN, DE ESCRITORIO Y/O BIENES DE USO	85
1.1.9	CUENTAS A RENDIR	91

### **CAPITULO III**

1.	CONCLUSIONES	95
2.	RECOMENDACIONES	97
	BIBLIOGRAFIAS	99

ANEXOS.

**“ IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS  
FINANCIEROS CASO: PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA  
EMPRESAS (PRODEPE S.R.L.) ”**

**CAPITULO I**

**I. INTRODUCCIÓN**

Se denomina Manual a aquel documento que contiene abreviadas las nociones principales de una actividad en el marco empresarial, con información válida y clasificada sobre cada una de las diferentes áreas que componen la organización. Es un documento elaborado de manera sistemática; en el cual se indican las actividades a ser cumplidas por los miembros de la empresa u organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta ó separadamente.

El Manual de Normas y Procedimientos Financieros es considerado una herramienta que establece los mecanismos primordiales para el desempeño organizacional de las diferentes unidades pertenecientes a la empresa interrelacionadas con el área financiera.

Es por ello, que se considera también como un instrumento imprescindible para guiar y conducir en forma ordenada el desarrollo de las actividades financieras, evitando la duplicidad de esfuerzos. Ello con la finalidad de optimizar el aprovechamiento de los recursos y agilizar la adecuada prestación de los servicios proporcionados.

El presente Manual, incluye las unidades administrativas que intervienen; precisando su responsabilidad y participación. Contiene información y documentación necesaria, así como cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa; se constituye en una herramienta indispensable debido a que permite a la

empresa: Programas de Desarrollo Empresarial Para Empresas (PRODEPE S.R.L.), cumplir con sus funciones y procesos de manera clara y sencilla.

En él, se definen las actividades necesarias que deben desarrollar los órganos de línea, su intervención en las diferentes etapas del proceso, sus responsabilidades y formas de participación; finalmente, proporciona información básica para orientar al personal respecto a la dinámica funcional de PRODEPE S.R.L.

En este sentido, se pretende que la estructuración adecuada del manual financiero, refleje fielmente las actividades que se llevan a cabo, así como los medios utilizados para la consecución de los fines del área financiera, facilitando al mismo tiempo, la ejecución, seguimiento y evaluación del desempeño organizacional; éste debe constituirse en un instrumento ágil, que apoye el proceso de actualización y mejora, mediante la reducción de los procedimientos que permitan el desempeño adecuado y eficiente de las funciones asignadas.

El presente trabajo referido a la Implementación del Manual de Normas y Procedimientos Financieros, para la Empresa: “Programa de Desarrollo Empresarial Para Empresas (PRODEPE S.R.L.)”; está relacionado con el manejo financiero y la acción de proceder; bajo reglas, conductas, tareas, y actividades que se debe seguir por normas de contabilidad que serán realizadas por la institución; con el objeto de determinar y mejorar los procesos financieros que se llevan a cabo en la entidad.

La aplicación de este manual – de acuerdo a entendidos en la materia – se vincula con los siguientes temas:



- A. Cuentas por cobrar.
- B. Ingresos.
- C. Compra y contratación de bienes y servicios.
- D. Cuentas por pagar.
- E. Emisión de cheques y desembolso de efectivo.
- F. Fondo fijo.
- G. Solicitud de gastos para viaje.
- H. Solicitud de materiales de capacitación, de escritorio bienes de uso.
- I. Cuentas a rendir.

Con estos temas planteados, adoptados por la empresa, se pretende fomentar el principio de prudencia en el proceso financiero de manera eficiente y eficaz, con el objeto de coadyuvar a la toma de decisiones.

## **2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA PRODEPE S.R.L.**

Bajo la iniciativa de un grupo de profesionales jóvenes de crear un Centro de Servicios de Apoyo al Sector Empresarial, y en virtud de las oportunidades, exigencias del mercado para este sector, nace con el compromiso de lograr un desarrollo económico en el sector micro empresarial de nuestro país, razón por la cual se busca el apoyo de instituciones no gubernamentales para que puedan apoyar esa iniciativa, es ahí donde nace la relación con COSUDE - Swisscontact Bolivia - Proyecto Fomento Empresarial “FOMEN” y la Organización Internacional del Trabajo.

La Empresa: “Programa de Desarrollo Empresarial Para Empresas (PRODEPE S.R.L.)”, nace como resultado de un acuerdo de cooperación con Swisscontact Bolivia Proyecto “FOMEN”; a partir del año 2001 a Junio de 2004 esta institución se establece como

representante de la (OIT), para los Programas de Desarrollo Empresarial, constituyéndose como Punto Focal OIT – Bolivia.

## **2.1. MARCO EMPRESARIAL.**

La empresa “Programa de Desarrollo Empresarial Para Empresas (PRODEPE S.R.L.)”, es una entidad orientada a brindar servicios de calidad en el ámbito del desarrollo empresarial a micro y pequeñas empresas en el área urbana y rural, para lo cual, no solo se emplean programas de capacitación certificados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) a nivel internacional, sino también brinda programas metodológicos así como financieros, diseñados para el asesoramiento empresarial especializado, con el objetivo de obtener una respuesta efectiva a las exigencias del mercado.

Aquellos que recibieron el servicio que presta PRODEPE S.R.L., durante este tiempo, presentan hoy características muy diferentes a aquellas encontradas en sus inicios.

La experiencia en el apoyo a las iniciativas empresariales por parte de PRODEPE S.R.L., posibilitó un crecimiento mutuo, logrando efectos concretos de desarrollo, enmarcados no solo en el aspecto empresarial – competitivo, sino también en un aspecto integral.

## **2.2 MISIÓN Y VISIÓN EMPRESARIAL.**

**2.2.1 MISIÓN.-** La misión del Programa de Desarrollo Para Empresas es **facilitar y generar** oportunidades, para mejorar la **calidad** de vida de los beneficiarios, con un equipo de trabajo comprometido con la prestación de Servicios de Desarrollo Empresarial diferenciados.

**2.2.2 VISIÓN.-** La visión del Programa de Desarrollo Para Empresas es ser una institución reconocida internacionalmente, como especialistas en Servicios de Desarrollo Empresarial, con un equipo de trabajo sólido que fija retos y desafíos constantes.

### **2.2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

(Anexo 1)

### **3. PROBLEMA DE LA INVESTIGACION.**

Se considera necesario implementar el Manual de Normas y Procedimientos Financieros en la Empresa: Programa de Desarrollo Empresarial Para Empresas “PRODEPE S.R.L.” por lo siguiente:

1. Lograr llevar una mejor aplicabilidad de procesos financieros.
2. Mejora del desempeño organizacional, coordinación en la comunicación y responsabilidad.
3. Mayor orientación hacia el objetivo general y hacia las expectativas financieras.

#### **3.1 IDENTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

El área financiera de “PRODEPE S.R.L.”, no cuenta con información clara sobre procesos financieros de la organización y eso contribuye a la falta de comunicación, y responsabilidad, dentro de las actividades interrelacionadas con el área financiera.

#### **3.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.**

¿Qué relación existe entre la elaboración del manual y su aplicación a la eficiencia y eficacia de “PRODEPE S.R.L.”, actualmente en La Paz?

#### **3.3 HIPOTESIS**

Las hipótesis del funcionamiento del manual darán lugar a:

1. Una correcta y transparente elaboración de Estados Financieros.
2. Logro de la satisfacción del área financiera y ejecutiva.
3. Confianza por parte de la dirección ejecutiva en el logro del buen proceso financiero.
4. Evidencia de las capacidades de responsabilidad en el área financiera de la empresa.

## 5. Consecución de la organización y comunicación para los procesos.

Con la implementación de este manual el rol del equipo de trabajo juega un papel importante ya que su contribución de cumplir con las normas y procedimientos establecidos asegurará un buen desglose de la contabilidad útil, oportuna y veraz.

## 4. JUSTIFICACIÓN.

Se ha considerado necesario implementar el Manual de Procedimientos Financieros en la empresa "PRODEPE S.R.L.", principalmente por que con éste, se lograrán solucionar los principales problemas financieros por los que atraviesa actualmente.

### 4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.

Entre los mecanismos mas eficaces para la toma de decisiones en PRODEPE S.R.L. se destaca lo presentado y desarrollado en el Manual de Normas y Procedimientos Financieros Debido a que este facilita el aprendizaje al personal sobre procedimientos relacionados directamente con la parte financiera, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades de la empresa, fundamentalmente en el ámbito operativo o de ejecución, son una fuente en las cuales se trata de optimizar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas encomendadas.

El Manual que se desarrollara a continuación tiene el propósito de servir como un instrumento de apoyo en el funcionamiento institucional, al conjuntar en forma sencilla, objetiva, ordenada, secuencial y estandarizada las operaciones realizadas.

Constituye una fuente formal y permanente de información y orientación sobre la forma de ejecutar una actividad determinada, con apego a las normas y políticas vigentes con una visión integral del funcionamiento y operación de la unidad y/o dirección, que permita la optimización de tiempo y recurso; apunta a normalizar una metodología de trabajo y a

brindar una ayuda eminentemente práctica a la institución en general dando especial énfasis a su funcionalidad.

En su confección se priorizo detallar las tareas y actividades en orden cronológico teniendo que actualizarse en la medida que se presenten cambios en la empresa, lo que se reflejara en su contenido acorde a la nueva realidad.

#### **4.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.**

El Manual de Normas y Procedimientos Financieros permite que PRODEPE S.R.L. pueda evolucionar independientemente de que sus dueños o accionistas principales estén supervisando cada una de las actividades, permanentemente.

Con la implementación de reglas claras y conocidas por todos los empleados, solo se requiere hacer un control de gestión básico para hacerle el seguimiento e ir haciendo los correspondientes correctivos para que los normales procesos no se detengan y toda la empresa se mantenga en sintonía.

La eficacia del Manual, se manifiesta debido a que cubre todos los aspectos relativos a la empresa. Además, de que no se denota ambigüedad en el contenido ya que el mismo es utilizado como instrumento de formación y referencia para todos los miembros. Por ese mismo hecho la información ha de ser precisa y detallada para que no surja ninguna duda sobre qué se tiene que hacer y cómo. Existen algunos criterios básicos que tuvimos presentes en el momento de realizar el Manual de Normas y Procedimientos Financieros, estos son:

**4.2.1 Facilidad de uso:** debe resultar sencillo y rápido encontrar la información que se busca en el Manual. Es conveniente utilizar un sistema de títulos, subtítulos e índices.

**4.2.2 Facilidad de comprensión:** el lenguaje ha de ser inteligible y el estilo de expresión ha de facilitar la lectura.

**4.2.3 Aspecto atractivo:** el manual es un reflejo de la profesionalidad de la empresa y forma parte de la imagen de marca, por lo que estéticamente debe resultar impecable.

**4.2.4 Fácil de mantener al día:** al repartir la información en el Manual se ha de tener en cuenta que no resulte demasiado complejo en el momento de actualizarlo.

Este documento especifica un conjunto de procedimientos internos y recalca sobre los niveles de autorización requeridos para cada caso.

Si bien la situación financiera-contable de PRODEPE S.R.L es de relevante importancia, también lo es de la misma manera su organización, tener al día una serie de documentos que enmarcan las actividades diarias. Estos documentos tienen diferentes nombres e incluso algunos son reunidos en uno solo. Tales documentos reúnen normas internas, procedimientos, reglamentos, directrices y formatos de los que todos los empleados deben tener conocimiento.

### **4.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.**

En el presente Manual se encuentra reconocida y transmitida sin desviación la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades de PRODEPE S.R.L, facilita las labores de auditoria, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Esta investigación también nos ayuda a determinar las diferentes fallas existentes en dichos procesos para así poderlas remediar de una manera pronta y oportuna, antes de que se

susciten problemas que puedan afectar el adecuado rendimiento de la empresa. La elaboración de un Manual de Normas y Procedimientos se logra mediante la recolección de datos relevantes y siendo asesorados por recursos humanos que nos proporcionan las técnicas necesarias. Este hecho desarrolla conciencia, de esta manera se toma cuenta que un Manual de Normas y Procedimientos es un tesoro invaluable. Es considerado como una guía debido a que es consultado cuando se produce alguna falla en cualquier unidad.

Esperemos que se deba actualizar periódicamente el contenido del Manual para mayor efectividad, con el propósito de establecer los correctivos pertinentes para su mejor aplicación.

Se puede concluir señalando que este Manual de Normas y Procedimientos es fundamental para los procesos de PRODEPE S.R.L, ya que sin ellos se pierde tiempo muy valioso, al igual que se desaprovechan muchos recursos, tanto financieros como humanos.

## **5. OBJETIVOS.**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL.**

El presente Manual tiene como objetivo general llevar la secuencia lógica de las actividades de los procedimientos, presentar de manera sistematizada, los procedimientos inherentes a las operaciones y actividades que realiza la Dirección Financiera, en materia de administración de los recursos propios de PRODEPE S.R.L.

Por medio de la implementación del presente Manual de Normas y Procedimientos Financieros se pretende facilitar información de éstos hacia la Dirección Ejecutiva, para que permita tomar decisiones en beneficio de la entidad de "PRODEPE S.R.L."

## **5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- 5.2.1 Presentar una visión integral de cómo opera PRODEPE S.R.L.
- 5.2.2 Precisar las funciones de cada unidad administrativa-financiera.
- 5.2.3 Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento.
- 5.2.4 Presentar un ordenamiento organizacional que refleje la realidad y funcionalidad de los procesos del manual.
- 5.2.5 Identificar, los principales problemas organizacionales y concertar la solución con las áreas requeridas.
- 5.2.6 Precisar funciones, actividades y responsabilidades para un área específica.
- 5.2.7 Establecer las responsabilidades y líneas de autoridad bien definidas y documentadas para proceder al buen funcionamiento del presente trabajo.
- 5.2.8 Establecer conceptos claros de los deberes o actividades que se realizaran.
- 5.2.9 Alcanzar flexibilidad en la descripción de funciones, con el propósito de preservar y alcanzar el objetivo general de nuestra empresa.
- 5.2.10 Enfocar los procedimientos en el área financiera.
- 5.2.11 Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.
- 5.2.12 Elaboración de flujo gramas de cada proceso.

## **6. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.**

La metodología de la investigación en el presente trabajo esta a base de una cadena ordenada de pasos a seguir para estructurar el proceso de investigación, con el fin de implementar el Manual de Normas y Procedimientos Financieros.



## **6.1 TIPOS DE ESTUDIO.**

### **6.1.1 ANÁLISIS HISTORICO.**

También llamado Método Científico, que es un conjunto de técnicas y procedimientos que se quiere explicar con conceptos, definiciones hipótesis, variables e indicadores que son elementos básicos que proporcionan recursos e instrumentos intelectuales con los que se ha de trabajar para construir el sistema teórico de la ciencia.<sup>3</sup>

Si bien el análisis histórico, está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales.

Entendemos que al aplicar el análisis histórico o método científico, al presente trabajo; es una cadena ordenada de pasos o acciones basados en un aparato conceptual determinado y en reglas que permiten avanzar en el proceso del conocimiento, desde lo conocido a lo desconocido.

### **6.1.2 ANÁLISIS LÓGICO.**

Deducimos que el análisis lógico, es cuando los datos o los hechos son presentados en orden de antecedente y de forma consecuente, obedeciendo a una estructuración de hechos que van desde lo menos hasta lo más complejo. La relación entre la implementación de un manual para la empresa PRODEPE S.R.L.; es la aplicación que se le dá, por que éste instrumento es una instructiva para emplearla en forma eficiente y eficaz.

---

<sup>3</sup> ZORRILLA ARENAS Op. Cit , Pág. 33

### **6.1.3 ANÁLISIS EXPLORATORIO.**

El análisis o estudio exploratorio es lo que hicimos; al no poseer experiencia, como investigadoras los pasos a seguir estaban orientados a ganar familiaridad respecto al tema elegido. Los estudios de este tipo se perfilan como puentes para avanzar hacia otros estudios de mayor profundidad, por lo que metodológicamente no se exige rigurosidad alguna para la investigación. Corresponde en todo caso a la fase exploratoria de cualquier estudio que se pretende emprender.<sup>4</sup> Nuestro análisis exploratorio, nos posibilitó llegar a la formulación del problema, familiarizarnos con nuestro trabajo, aclarando conceptos; con el fin de realizar el presente perfil.

### **6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.**

Para lograr establecer de forma adecuada las actividades realizadas a través de los procesos de las diferentes unidades de la empresa; el método de investigación que utilizamos es la observación directa participativa de “PRODEPE S.R.L.”

### **6.3 FUENTES Y TECNICAS**

Principios y procesos de investigación que nos permitan obtener toda la información o datos que se requieren para el desarrollo del mismo.

#### **6.3.1 FUENTES DE INFORMACIÓN.**

Son mecanismos de información de donde nosotras, adquirimos datos para la investigación de nuestro trabajo.

---

<sup>4</sup> MENDIOCA Gloria, Op. Cit , Pág. 79

### 6.3.1.1 DATOS PRIMARIOS.

Al obtener información de datos primarios, nos implico tener un contacto directo con el objeto de estudio y lo hicimos a través de:

- a) **Entrevista**, a los responsables de Jefatura Financiera y Dirección Administrativa Financiera; que puso en relación al entrevistado y al objeto de estudio, obteniendo información mediante la interacción que se basa en un guión de entrevistas.
- b) **Encuesta**; que fue aplicada a los profesionales miembros de PRODEPE S.R.L., esta técnica utilizada permite conocer la opinión de los usuarios del servicio.
- c) **La observación participativa**; que sirvió para analizar las tareas y operaciones que sigue la Jefatura Financiera de manera objetiva y sistemática, que nos permitió realizar un análisis de hechos ocurridos dentro de la empresa. Para lo cual, se elaboro flujo gramas antes de la elaboración del manual financiero, también se participo en trabajos cuyo objeto es del servicio que fue parte del trabajo dirigido.

### 6.3.1.2 DATOS SECUNDARIOS.

Obtener datos secundarios, implica obtener información de estudios ya realizados, de conocimientos ya estructurados o de informes que han sido elaborados con anterioridad. Y lo hicimos a través de:

- a) **Revisión bibliográfica**, que consistió en tomar en cuenta la mayoría de las teorías relacionadas con la investigación.
- b) **Documentos**, de los cuales se recolecto información de la misma realidad, como ser: de planillas, manuales anteriores.

Ambas informaciones fueron proporcionas por la empresa.

### **6.3.2 TÉCNICAS.**

En relación a la técnica se tiene la siguiente opinión:

La técnica es un conjunto de reglas y procedimientos que le permiten al investigador, establecer la relación con el objeto o sujeto de la investigación.<sup>5</sup>

Para nuestra investigación se requirió del uso de diversas técnicas que nos permita obtener información o datos que se requiere para el desarrollo del mismo y estas son las siguientes:

#### **6.3.2.1 OBSERVACION.**

Para este trabajo de investigación se aplicó la técnica de la observación directa ya que nosotras pudimos evidenciar y visualizar de cerca la problemática que acarrea el área financiera, debido al hecho de la carencia de un adecuado manual de procedimientos financieros.

Según Sabino, C. (1997), Señala que: "La observación directa es aquella a través de la cual se puede conocer los hechos y situaciones de la realidad social".<sup>6</sup>

La observación también nos constituyó en una técnica de investigación cualitativa, por que nos ayudo a describir y comprender las conductas, hechos y procesos de los profesionales de PRODEPE S.R.L.

#### **6.3.2.2 LA ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA:**

Otra de las técnicas utilizadas fue la entrevista no estructurada en la empresa PRODEPE S.R.L., en donde se llevaron a cabo conversaciones abiertas con todo el personal. Esto con el fin de conocer y estudiar la información obtenida y poder canalizar y detectar todo lo referente al accionar de los procedimientos relacionados con el área financiera.

---

<sup>5</sup> PINEDA, Elia, ALVARADO Eva Luz de y CANALES Francisca H. Op. Cit ,Pág. 125

<sup>6</sup> SABINO Carlos A., Op. Cit, Pág. 134

Según Ander E. (1982) Dice que: " La entrevista no estructurada son preguntas abiertas las cuales se responden dentro de una conversación, la persona interrogada da una respuesta, con sus propios términos, de un cuadro de referencia a la cuestión que se le ha formulado".<sup>7</sup>

### 6.3.2.3 INSTRUMENTOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS.

Según Acuña R. (1982) Señala que: "Consiste en un medio utilizado para registrar la información que se obtiene durante el proceso de recolección. <sup>8</sup>

Tales anotaciones pueden ser hechas utilizando diferentes instrumentos, entre los cuales citaremos:

**a) Fichas:** Este instrumento fue utilizado para clasificar y anotar, las distintas informaciones que eran necesarias para apoyar la realización del Trabajo.

**b) Hoja:** Es otro de los instrumentos aplicados para anotar las respuestas dadas por los profesionales de la empresa y también para hacer los flujo gramas de los procesos.

**c) Lápiz:** Instrumento que se uso para redactar las opiniones de los trabajadores, en las respectivas entrevistas y realizar los flujo gramas.

### 6.3.2.4 MEDICIÓN.

Al desarrollar el trabajo, la técnica de medición nos sirvió para obtener la información numérica acerca de la cualidad del manual, donde se comparan magnitudes medibles y conocidas. Por medio de esta técnica utilizamos el método descriptivo que consistió en la selección, organización y clasificación de datos necesarios para elaborara el presente trabajo.

---

<sup>7</sup> ANDER-EGG Ezequiel Op. Cit., Pág. 227

<sup>8</sup> ACUÑA R. Op. Cit., Pág. 307

## **7. MARCO REFERENCIAL.**

### **7.1 MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL.**

El marco teórico conceptual “Es el que resulta de la revisión bibliográfica, y se refiere al uso de conceptos formales e informales” como ser:

#### **7.1.1 PROCESO.**

El presente Manual de Normas y Procedimientos Financieros ha sido elaborado de acuerdo con los lineamientos y formatos contenidos en el presente documento, haciendo un seguimiento exacto de los siguientes procesos desarrollados a continuación:

##### **7.1.1.1 Diagnóstico**

El diagnóstico permite detectar los aspectos relevantes y las deficiencias o desviaciones en el desarrollo de las acciones realizadas por los responsables de las diferentes unidades que intervienen en el ámbito financiero de la empresa, sus causas y tendencias, así como su incidencia dentro de la misma.

El diagnóstico debe reflejar la situación que prevalece en cada área en particular y de la estructura en su conjunto; los resultados de éste, contribuirán a la formulación de alternativas de solución y a la determinación de los ajustes necesarios, para el adecuado diseño o rediseño de los procedimientos de operación.

##### **7.1.1.2 Establecimiento de niveles jerárquicos**

El análisis de la estructura orgánica permitirá conocer las áreas que integran la unidad administrativa-financiera y los espacios de control de su sistema organizacional.

Es la disposición ordenada de las partes que integran una unidad, conforme a criterios de jerarquía y especialización, prescritos y catalogados de tal forma que sea posible visualizar los niveles jerárquicos y sus relaciones de dependencia.

### **7.1.1.3 Elaboración del manual**

Documento que contiene información detallada referente al directorio administrativo, antecedentes, legislación, atribuciones, estructura y funciones de las unidades que pertenecen a la parte financiera de la empresa, señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación; asimismo, contiene flujo gramas que describen en forma gráfica los procesos financieros de cada una de las unidades de PRODEPE S.R.L.

### **7.1.1.4 Revisión del manual**

La revisión del manual permitirá identificar las funciones y objetivos de las unidades administrativa-financieras de la empresa.

### **7.1.2 PROCEDIMIENTO.**

Es el conjunto de pasos a seguir o actividades lógicas y ordenadas para la consecución de un objetivo.

A lo largo de este manual encontraremos además de normas y procedimientos básicos, formatos e instructivos de llenado, con el objetivo de lograr una mayor facilidad en la consulta y aplicación.

El hecho importante es que los procedimientos existen a todo lo largo de la empresa, aunque, como sería de esperar, se vuelven cada vez más rigurosos cuando se trata de las unidades financieras, mas que todo por la necesidad de un control riguroso en este ámbito debido a que se busca detallar la acción, de esa manera los trabajos rutinarios tendrán una mayor eficiencia al ordenarse de un solo modo.

### 7.1.2.1 Objetivos

En relación a los objetivos, se tiene varias opiniones, así:

Gómez F. (1993) señala que: " El principal objetivo del procedimiento es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero". <sup>1</sup>

Según Biegler J. (1980) " Los procedimientos representan la forma ordenada de la empresa para proceder a realizar los trabajos administrativos que promueven una mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización" <sup>2</sup>

En el caso de la empresa PRODEPE S.R.L. los procedimientos financieros desarrollados en el presente Manual tienen el **objetivo de dar una proyección general de forma sistemática y dinámica de las actividades y secuencias que se desarrollan**; reflejando de forma lógica las actividades que integran al proceso.

---

<sup>1</sup> GOMES F. Op. Cit. Pág. 546

<sup>2</sup> BIEGLER J. Op. Cit. Pág. 15



## **CAPITULO II**

### **1. MARCO PRÁCTICO**

#### **1.1 MANUAL DE PROCEDIMIENTO**

##### **1.1.1. CUENTAS POR COBRAR**

**Concepto.-** La deuda que terceros adquieren con la empresa es una cuenta por cobrar.

**Objetivo.-** Este manual se constituye en un instrumento idóneo para suministrar información sobre los procedimientos involucrados en el registro y control de las cuentas por cobrar.

##### **Unidades que Intervienen.-**

- Dirección Comercial
- Dirección Administrativo Financiera
  - Jefatura de Finanzas
    - Unidad de Tesorería
    - Unidad de Contabilidad
- Asesoría Jurídica

##### **Documentos Utilizados.-**

- 1) Contrato.
- 2) Reporte de Dirección Comercial.
- 3) Cheques devueltos.
- 4) Nota Interna.

### **Informes Generados.-**

- 1) Hoja de ingresos y cuentas por cobrar por servicio.
- 2) Cronograma de cobros.
- 3) Hoja de gestiones de cobro.
- 4) Relación de cobros y pagos.
- 5) Informe de cuentas por cobrar.
- 6) Informe de cuentas de dudoso cobro.

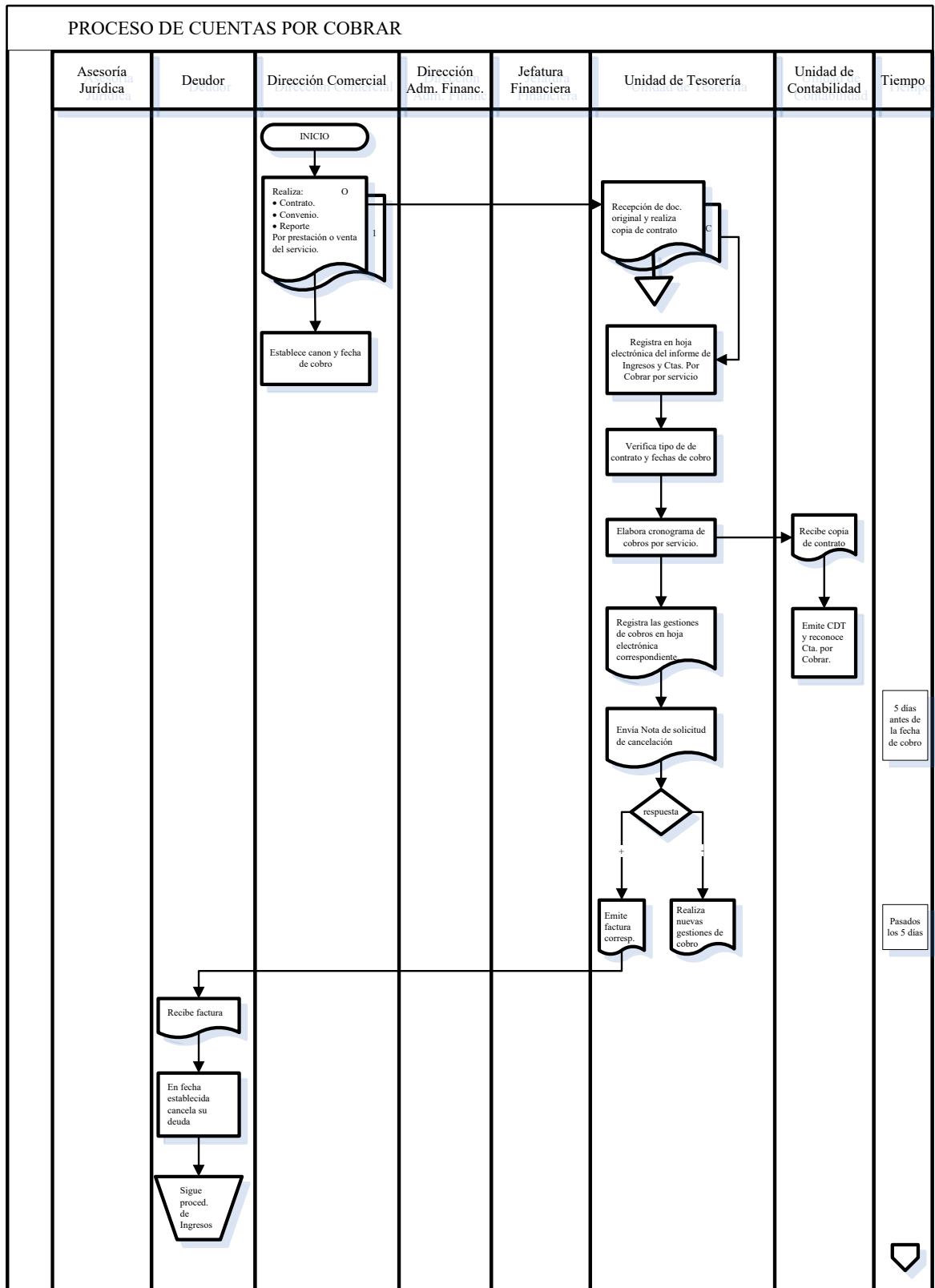
### **Normas.-**

1. Es responsabilidad de la Dirección Comercial, realizar el contrato o convenio con el cliente, convenir un anticipo del total del contrato a la firma del mismo e informar esta situación a la Jefatura Financiera.
2. El Responsable de Tesorería debe verificar que todo contrato y/o convenio por prestación de servicios o venta este correlativamente codificado y archivado. Registrar en hoja electrónica de Informe de ingresos y cuentas por cobrar por servicio, paralelamente elaborar Cronograma de Cobros, de acuerdo a las fechas establecidas.
3. El Responsable de Tesorería deberá emitir mensualmente a la Unidad de Contabilidad el Informe de ingresos y cuentas por cobrar por servicio, además de un Informe de gestiones de cobro por consiguiente deberá mantener actualizada dicha información.
4. Las cuentas por cobrar vencidas se mantendrán en espera y control por ciento ochenta (180) días, después de este lapso y previa verificación de su imposibilidad de cobro la Jefatura Financiera y la Dirección Administrativo Financiera, procederán según el caso.

5. Se mantendrá informadas a todas las Direcciones de la empresa sobre las cuentas de dudoso cobro. Así mismo la decisión de solicitar servicios de Asesoría Jurídica será responsabilidad de Jefatura Financiera y Dirección Administrativo Financiera.
6. Cuando el cliente no cumple con los convenios de orden técnico estipulados en el contrato, la Dirección Técnica, informara este hecho a la Jefatura Financiera., la cual deberá comprobar la incobrabilidad de la deuda para instruir al Responsable de Contabilidad el registro de la pérdida correspondiente.
7. El responsable de Tesorería se encarga del control y gestiones de cobro pertinentes de los cheques devueltos y los incluirá nuevamente en los informes de los cuales fueron borrados.
8. Las normas establecidas en este manual estarán sujetas a cambios para beneficiar las actividades de la institución y estén debidamente aprobadas.

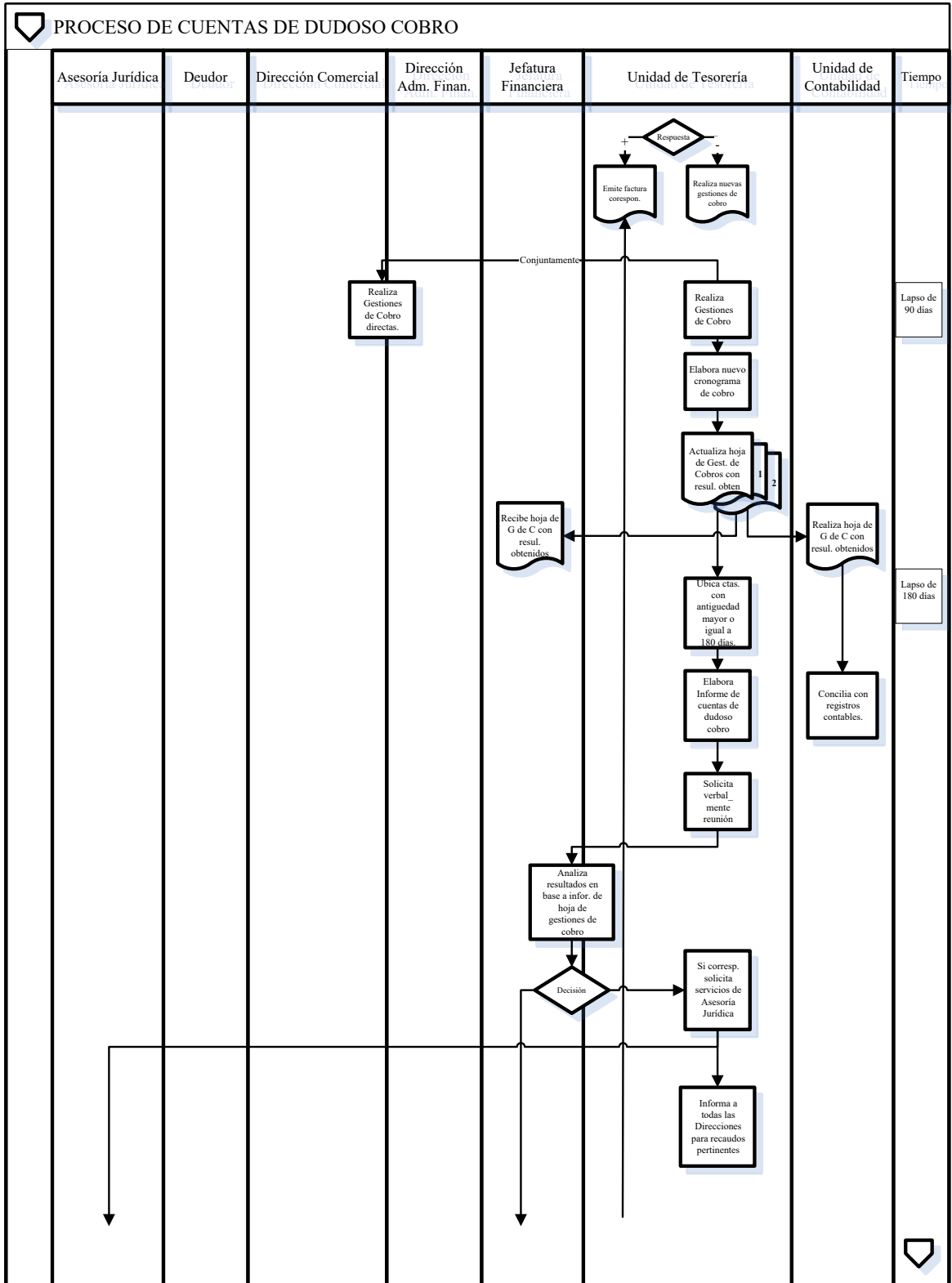
## Procedimientos de Cuentas por Cobrar

RESPONSABLE	ACCIÓN
<b>DIRECCIÓN COMERCIAL</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realiza contrato u convenio por prestación de servicio o venta y establece canon y fecha de cobro.</li> <li>2. Envía original del contrato, convenio o reporte de Dirección Comercial que respalde el compromiso, a la Unidad de Tesorería.</li> </ol>
<b>UNIDAD DE TESORERÍA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Recibe de Dirección Comercial original del contrato, convenio o reporte que respalde el compromiso.</li> <li>4. Realiza copia del mismo y archiva original en Carpeta de Contratos.</li> <li>5. Con copia de documento registra en hoja electrónica de Informe de ingresos y cuentas por cobrar por servicio (<b>Formato 1 Anx. 2</b>).</li> <li>6. Verifica la fecha o fechas en que se debe realizar el cobro y elabora Cronograma de cobros por servicio (<b>Formato 2 Anx.3</b>).</li> <li>7. Remite copia de contrato por servicio a la Unidad de Contabilidad</li> <li>8. Según cronograma de cobros realiza gestiones de cobro.</li> <li>9. Cinco días hábiles antes de la fecha de pago, de acuerdo al cronograma de cobros envía nota de solicitud de cancelación.</li> <li>10. Si se obtiene una respuesta positiva el Responsable de Tesorería emitirá factura correspondiente. Sigue paso 14.</li> <li>11. Pasados los cinco días realiza nuevas gestiones de cobro (envío de solicitudes, llamadas telefónicas, visitas, etc.). Sigue Paso 16 - Cuentas de Dudoso Cobro.</li> </ol>
<b>UNIDAD DE CONTABILIDAD</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. Recibe de Unidad de Tesorería copia de contrato por servicio.</li> <li>13. Emite comprobante de diario traspaso y anexa copia del contrato.</li> </ol>
<b>DEUDOR</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. Recibe del Responsable de Tesorería la factura y en la fecha establecida cancela la deuda.</li> </ol>
<b>UNIDAD DE TESORERÍA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>15. Continúa procedimiento de Recepción de Ingresos.</li> </ol>



## Cuentas de Dudoso Cobro

RESPONSABLE	ACCIÓN
<p><b>UNIDAD DE TESORERÍA</b></p>	<p><b>16.</b> Realiza gestiones de cobro de acuerdo al Cronograma de Cobros.</p> <p><b>17.</b> .Si el deudor no cancela en la fecha establecida, elabora nuevo cronograma de cobros y realiza nuevas gestiones con lapso de 90 días hábiles.</p> <p><b>18.</b> Elabora, actualiza y registra en la Hoja de gestión de cobros (<b>Formato 3 Anx.4</b>), el resultado de los mismos. Tomando en cuenta las cuentas con antigüedad mayor o igual a 180 días, elabora Informe de cuentas de dudoso cobro.</p> <p><b>19.</b> Remite Hoja de Gestión de Cobros a la Jefatura Financiera para su revisión y una copia a la Unidad de Contabilidad para la conciliación mensual.</p> <p><b>20.</b> Solicita reunión con Jefatura Financiera y Dirección Administrativo Financiera para análisis de Informe de gestión de cobros.</p> <p><b>21.</b> Si corresponde, continúa con el procedimiento de cuentas de dudoso cobro gestionada por Asesoría Jurídica. De no corresponder sigue Paso 30.</p> <p><b>22.</b> Informa a todas las Direcciones para que las mismas tomen recaudos pertinentes respecto a los deudores.</p>



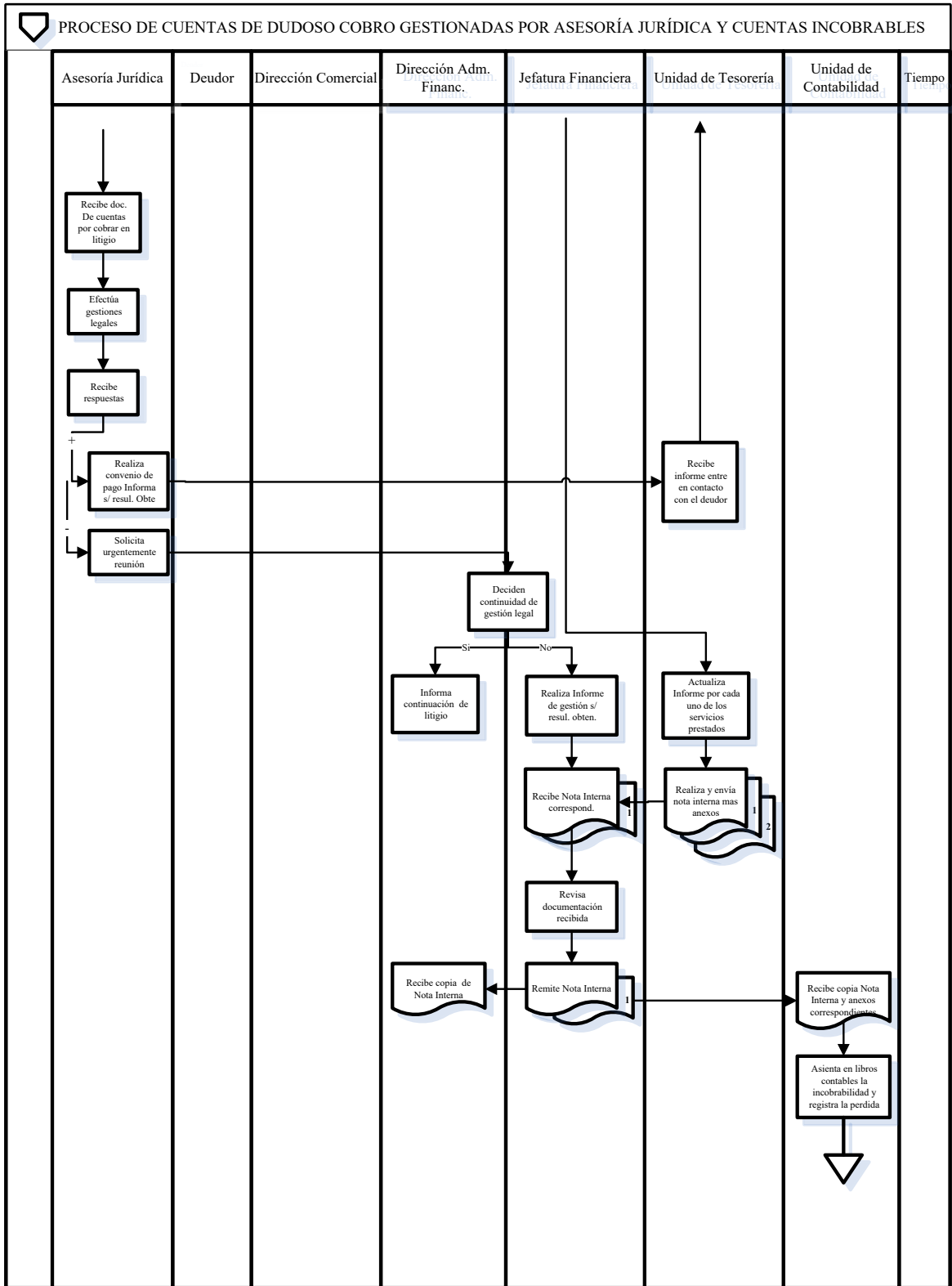
### Cuentas de Dudoso Cobro Gestionada por Asesoría Jurídica

RESPONSABLE	ACCIÓN
<b>ASESORÍA JURÍDICA</b>	<p><b>23.</b> Recibe los documentos de Cuentas por Cobrar en Litigio.</p> <p><b>24.</b> Efectúa gestiones legales.</p> <p><b>25.</b> Si el deudor acepta cancelar la deuda, realiza convenio de pago y se informa a la Unidad de Tesorería.</p> <p><b>26.</b> Si el deudor no acepta cancelar la deuda, se analiza continuar con la gestión legal.</p> <p><b>27.</b> De no continuar con la gestión legal realiza informe de la gestión e informa sobre los resultados obtenidos.</p> <p><b>28.</b> Envía informe a Unidad de Tesorería.</p> <p><b>29.</b> Sigue Procedimiento de Cuentas Incobrables.</p>

### Cuentas Incobrables

RESPONSABLE	ACCIÓN
<b>UNIDAD DE TESORERÍA</b>	<p><b>30.</b> Actualiza informe por cada servicio prestado y de la misma manera actualiza el informe de gestión de cobros e informe de relación de cobros.</p> <p><b>31.</b> Elabora Nota Interna anexando informes actualizados, resumiendo lo acontecido y remite Informe y copia a Jefatura Financiera para su revisión.</p>
<b>JEFATURA FINANCIERA</b>	<b>32.</b> Revisa y remite original de Nota Interna a Dirección Administrativo Financiera y envía copia de la misma más anexos.
<b>UNIDAD DE CONTABILIDAD</b>	<p><b>33.</b> Recibe copia de Nota Interna y anexos correspondientes, remite original a Responsable de Contabilidad.</p> <p><b>34.</b> Asienta en Libros Contables la incobrabilidad de la cuenta, registrando la pérdida por cuentas Incobrables, respalda con copia de Nota Interna.</p> <p><b>35.</b> Archiva Nota interna y anexos originales.</p>





### **1.1.2. CUENTAS POR PAGAR**

**Concepto.-** Son compromisos de pago que adquiere la institución; generados por las distintas unidades solicitantes.

**Objetivo.-** Este manual pretende establecer los lineamientos metodológicos para la recepción de los documentos necesarios para la generación de un pago a terceros, y establecer claramente el control y manejo de dichos documentos.

#### **Unidades que Intervienen.-**

- Dirección Administrativo Financiera
  - Jefatura Financiera.
    - Unidad de Tesorería
    - Unidad de Contabilidad

#### **Documentos Utilizados.-**

- 1) Notas Internas.
- 2) Presupuestos.
- 3) Rendición de cuentas.
- 4) Facturas, recibos o equivalentes.
- 5) Contratos.
- 6) Hoja de relación de cobros y pagos.

#### **Informes Generados.-**

- 1) Hoja de Relación de cobros y pagos.
- 2) Orden de compra.
- 3) Comprobante Diario traspaso.

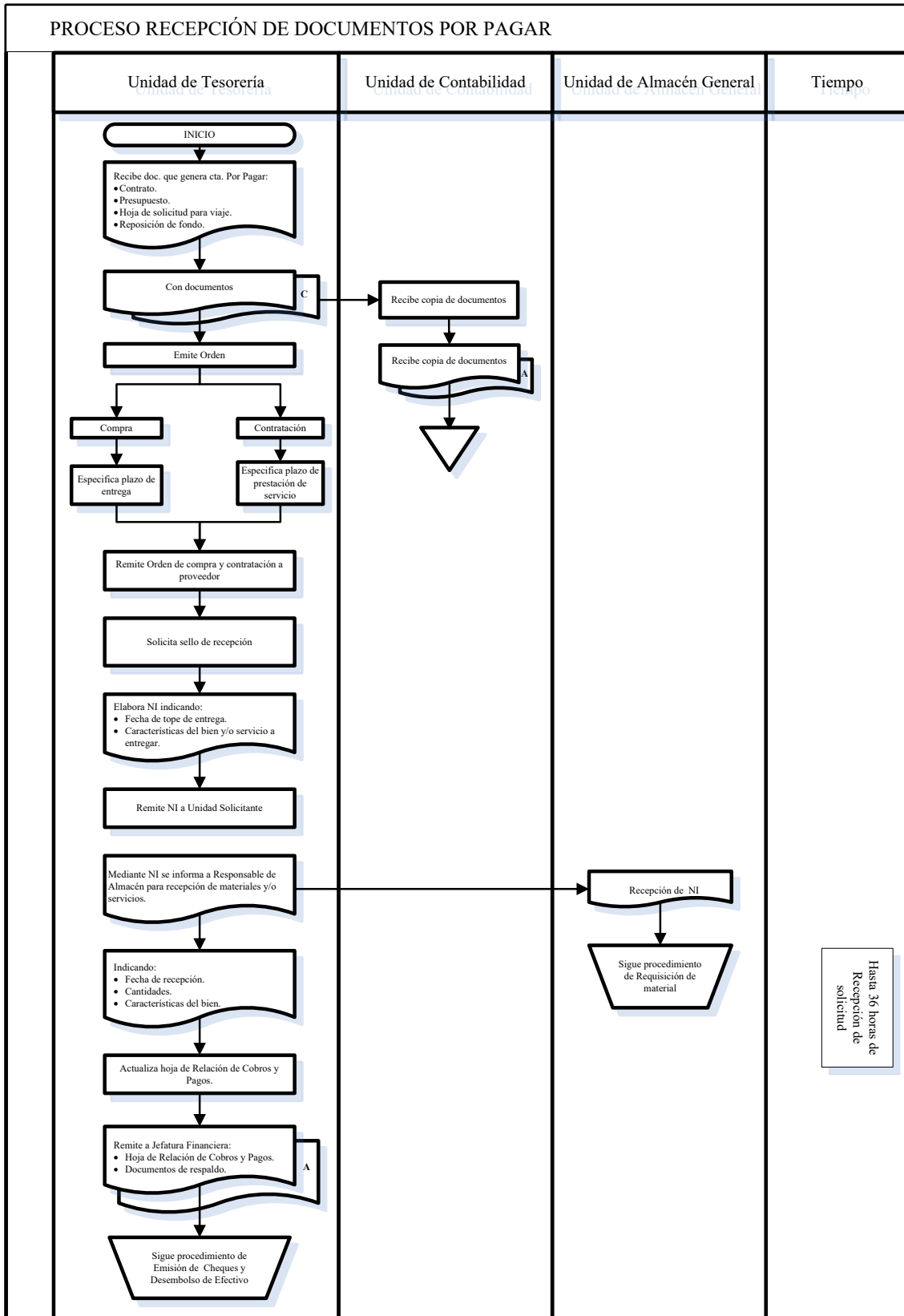
## **Normas.-**

1. La Jefatura Financiera elabora o exige la realización de un contrato (civil o institucional) por la deuda adquirida.
2. El Responsable de Tesorería controlará el proceso de los pasivos generados por las distintas unidades e informará a la Jefatura Financiera la situación de las deudas adquiridas por la institución.
3. De la misma manera controlará él envío y recepción del respaldo o certificación de la recepción del pago o pagos realizados e informará a los beneficiarios de los pagos mediante reporte de pagos, si así correspondiera.
4. El Responsable de Tesorería debe elaborar y actualizar la Relación de cobros y pagos semanalmente, entregando a Jefatura Financiera todos los documentos que corresponden a compromisos de pago.
5. El Responsable de Tesorería incluirá los costos y gastos en la Relación de Pagos que corresponda de acuerdo a los ingresos que se genere. Emitirá mensualmente un estado de cuentas por pagar al cierre del mes, el cual enviara al Responsable de Contabilidad para su conciliación.
6. La Jefatura Financiera deberá controlar que el 5% del anticipo del cliente, se encuentre pignorado en caja de ahorros de la empresa, para establecer un fondo de futuras contingencias que no permitan la ejecución del servicio.
7. Las normas establecidas en este manual estarán sujetas a cambios según correspondan éstos a beneficiar las actividades de la institución y estén debidamente aprobados por la Dirección Ejecutiva, la Dirección Administrativo Financiera y la Jefatura Financiera.

## Procedimientos de Cuentas Por Pagar

RESPONSABLE	ACCIÓN
<p><b>UNIDAD DE TESORERÍA</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibe Contrato, presupuesto, hoja de solicitud de gastos para viaje, reposición de fondos mediante rendición de cuentas, NI, facturas, recibos y vales de desembolso, de la Jefatura Financiera.</li> <li>2. Realiza copia simple de doc. mencionados y remite a Unidad de Contabilidad.</li> <li>3. Emite Orden de compra o contratación especificando el plazo de entrega o plazo de prestación del servicio.</li> <li>4. Remite Orden de compra (<b>Formato 4 Anx. 5</b>) o contratación a proveedor, solicita sello de recepción.</li> <li>5. Elabora Nota Interna en la que deberá indicar fecha tope de entrega y características del bien y/o servicio a entregar.</li> <li>6. Remite Nota Interna a Unidad Solicitante.</li> <li>7. Si corresponde, mediante NI Informa a Responsable de Almacén para la recepción de materiales y/o bienes adquiridos, indicando fecha tope de recepción, cantidades y características del bien. Sigue procedimiento de Requerimiento de materiales de capacitación, de escritorio y bienes de uso.</li> <li>8. Actualiza hoja de Relación de cobros y pagos, (<b>Formato 5 Anx. 6</b>) adjunta doc. y remite a Jef. Financiera y Unidad de Contabilidad.</li> <li>9. Todo esto hasta las 36 horas hábiles de recepción de la solicitud.</li> <li>10. Sigue procedimiento de emisión de cheque y desembolso de efectivo.</li> </ol>

RESPONSABLE	ACCIÓN
<b>UNIDAD DE CONTABILIDAD</b>	<p><b>11.</b> Recibe copia de Contrato, presupuesto, hoja de solicitud de gastos para viaje, reposición de fondos mediante rendición de cuentas, nota interna, facturas y/o recibos y vales de desembolso.</p> <p><b>12.</b> Registra cuenta por pagar en sistema contable de la empresa adjunta documentos a comprobante diario Traspaso. Archiva.</p>



### **1.1.3. RECEPCIÓN DE INGRESOS**

**Concepto.-** Se considera ingreso al pago recibido del cliente, por la ejecución de un servicio.

**Objetivo.-** Este manual constituye un instrumento idóneo para suministrar información ante el manejo y control de los procedimientos involucrados para la recepción del ingreso a banco o caja general de la institución.

#### **Unidades que Intervienen.-**

- Dirección Comercial.
  - Jefatura de Finanzas.
    - Unidad de Tesorería.
    - Unidad de Contabilidad.

#### **Documentos Utilizados.-**

- 1) Factura.
- 2) Recibo Oficial.
- 3) Recibo de Caja.
- 4) Boleta de Depósito Bancario.

#### **Informes Generados.-**

- 1) Informe de ingresos y cuentas por cobrar por servicio.
- 2) Informe de Ingresos.
- 3) Comprobante de ingresos.
- 4) Arqueo de caja general.
- 5) Conciliación Bancaria.
- 6) Libro Caja General.

- 7) Hoja de ejecución presupuestaria.
- 8) Hoja de Impuestos Debito Fiscal.

### **Normas.-**

1. Los ingresos comprenden los siguientes conceptos:
  - Venta de Programas de Desarrollo Empresarial.
  - Aporte de los Socios.
  - Cualquier otro concepto que genere beneficios.
2. El Responsable de Tesorería recepcionará los ingresos en efectivo, cheques o depósitos bancarios y depositará diariamente en el Banco, todos los ingresos percibidos por caja general. Así mismo deberá emitir el documento que respalde el ingreso de efectivo: Factura, vale y/o recibo institucional.
3. Los pago podrán efectuarse directamente mediante depósito en el banco únicamente en efectivo o cheque de gerencia, por lo cual deberán hacernos llegar la fotocopia de la Boleta de Depósito para identificar su pago.
4. Los cheques devueltos deberán ser registrados nuevamente en cuentas por cobrar y la prestación del servicio no culminará hasta tanto se reciba el cobro del cheque y los gastos bancarios correspondientes.
5. La finalidad principal que tiene la realización del arqueo semanal (efectuado por el Responsable de Tesorería en compañía de cualquier empleado de la empresa) y la conciliación bancaria mensual es de tener un adecuado control de los ingresos de la empresa.



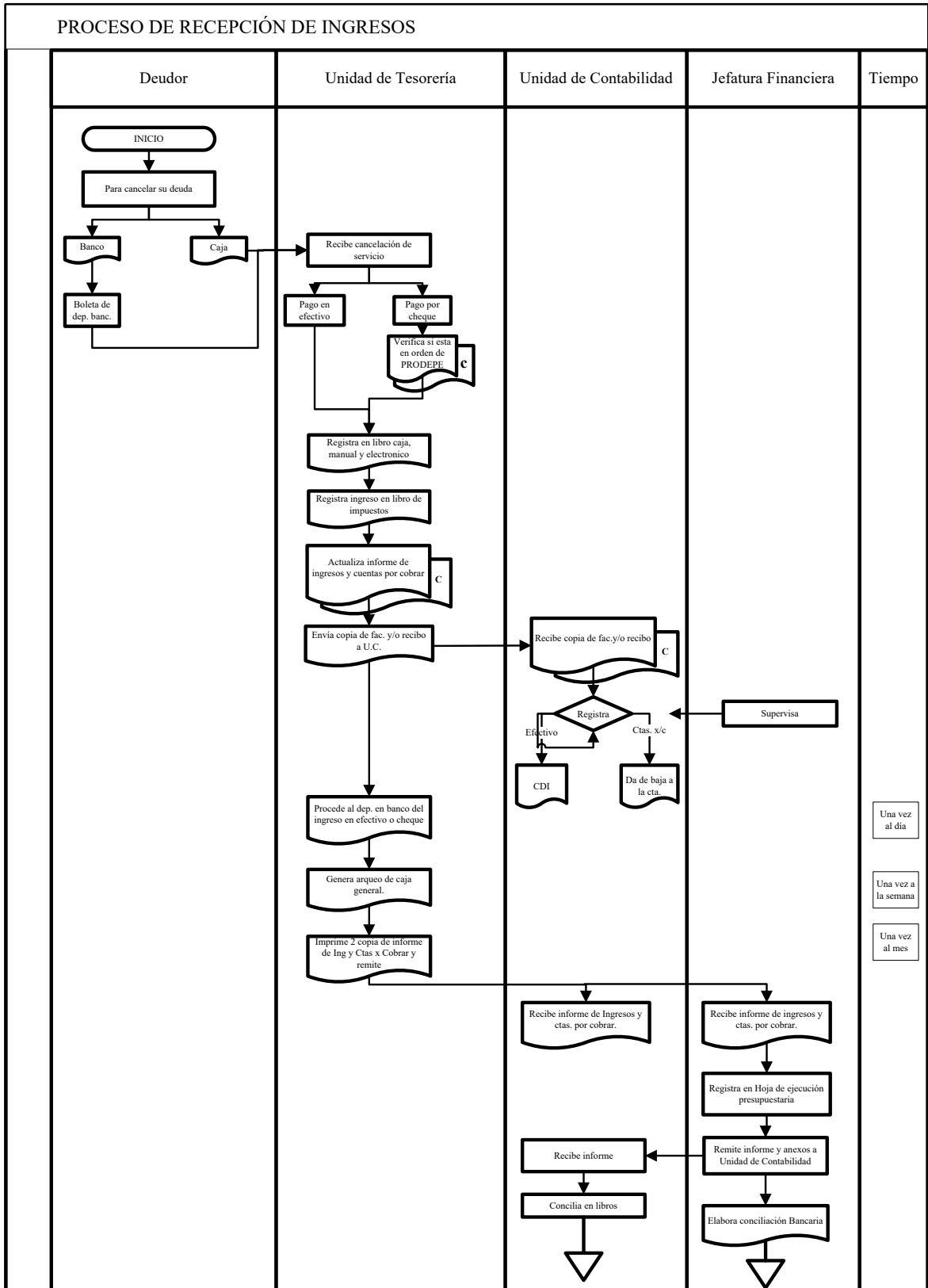
6. Es responsabilidad de Jefatura Financiera verificar mensualmente la Sección de Ingresos para controlar el efectivo en caja general y cotejar las conciliaciones bancarias mensuales para controlar el efectivo en banco.
7. Las sucursales dependientes de la empresa deberán presentar un Informe de ingresos y gastos hasta el día 25 de cada mes con documentación respaldatoria correspondiente.
8. El presupuesto anual y plan estratégico, deberán incluir una estimación de los ingresos esperados, a cargo de la Dirección Comercial.
9. La Jefatura Financiera se encarga del seguimiento a los indicadores planteados en el presupuesto anual.
10. Las normas establecidas en este manual estarán sujetas a cambios según correspondan éstos a beneficiar las actividades de la institución y estén debidamente aprobados por la Dirección Ejecutiva, la Dirección Administrativo Financiera y la Jefatura Financiera.

## Procedimientos.-

### Recepción de Ingresos

RESPONSABLE	ACCIÓN
<b>DEUDOR</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Caja General.- Se dirige a instalaciones de la empresa para la cancelación del servicio.</li> <li>2. Banco.- Se dirige a la institución financiera para la cancelación del servicio a través de cuenta corriente de la empresa.</li> </ol>
<b>UNIDAD DE TESORERÍA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Recibe el pago en efectivo, cheque o boleta de depósito bancario.</li> <li>4. En caso de recibir cheque o boleta de depósito bancario debe verificar que estos se encuentren a la orden de la empresa.</li> <li>5. Se deberá sacar copia del cheque o boleta de depósito del cliente para utilizarlo como documento respaldatorio.</li> <li>6. Registra en libro caja general de forma manual y electrónica el concepto e importe del ingreso percibido y registra ingreso en Hoja de impuestos. (<b>Formato 6 Anx. 7</b>).</li> <li>7. Actualiza hoja electrónica de Informe de ingresos y cuentas por cobrar por servicio. (<b>Formato 1</b>).</li> <li>8. Remite copia factura y/o recibo emitido a Unidad de Contabilidad. Sigue paso 13.</li> <li>9. El día hábil siguiente deposita en banco el ingreso percibido en caso de efectivo.</li> <li>10. Semanalmente genera arqueo de caja general dando cumplimiento a las normas establecidas en el presente manual.</li> <li>11. Mensualmente remite Informe de ingresos y cuentas por cobrar a Jefatura Financiera y Unidad de Contabilidad para su conciliación.</li> <li>12. Mensualmente genera Conciliación Bancaria.</li> </ol>

RESPONSABLE	ACCIÓN
<b>UNIDAD DE CONTABILIDAD</b>	<p>13. Recibe copia de factura y/o recibo emitido.</p> <p>14. Registra en el sistema de contabilidad el concepto de la entrada de efectivo y genera el comprobante de ingreso.</p> <p>15. Si se tratará de una cuenta por cobrar, registra en el sistema el comprobante de baja de la cuenta, según corresponda.</p> <p>16. El Responsable de Contabilidad debe elaborar comprobante de diario en el cual registrara el ingreso correspondiente, el mismo que debe llevar las firmas de elaboración (Responsable de Contabilidad) y supervisión (Jefatura Financiera).</p> <p>17. Efectúa copia de documentos recibidos para respaldar el comprobante y prosigue a su archivo correspondiente.</p>
<b>JEFATURA FINANCIERA</b>	<p>18. Registra ingreso en Hoja de Ejecución Presupuestaria. (Formato 7 Anx.8).</p> <p>19. Remite Informe y anexos a Unidad de Contabilidad.</p>



#### **1.1.4. COMPRA Y CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS**

**Concepto.-** Es la necesidad que existe por parte de una unidad, la misma que esta relacionada con algún tipo de compra y contratación de bienes y/o servicios que deben estar contenidos y programados en el Presupuesto Anual Aprobado.

**Objetivo.-** El presente Manual es un conjunto ordenado de normas y procedimientos que nos permiten programar y ejecutar la contratación de los bienes y servicios adquiridos con el objeto de dar cumplimiento al Presupuesto Anual y las necesidades de la empresa.

##### **Unidades que Intervienen.-**

- Dirección Ejecutiva
- Dirección Administrativo Financiera
  - Jefatura Financiera
    - Unidad de Contabilidad
    - Unidad de Tesorería
    - Unidad de Almacén
    - Unidad Solicitante

##### **Documentos Utilizados.-**

- 1) Inventario.
- 2) Tarjeta de Control – Kardex.
- 3) Nota Interna.

##### **Informes Generados.-**

- 1) Vale de Desembolso.
- 2) Cuadro comparativo de cotizaciones.

## **Normas.-**

1. La Dirección Administrativo Financiera es responsable por la organización, dirección y funcionamiento del presente manual, permite a la Jefatura Financiera dar curso a la contratación del bien y/o servicio solicitado
2. Es responsabilidad de la Unidad Solicitante, entregar notas de solicitud y vales de desembolso a la Jefatura Financiera desde lunes hasta miércoles de cada semana.
3. Por medio de Nota Interna el Responsable de Tesorería indicará a la Unidad Solicitante, fecha tope de entrega y características del bien y/o servicio solicitado, hasta viernes de la misma semana de la solicitud.
4. En caso de prestación de servicios, es responsabilidad del Asistente Técnico, entregar con 72 horas hábiles de anticipación a su requerimiento, el presupuesto aprobado por Dirección Técnica, del servicio o programa a ejecutarse.
5. Los funcionarios o unidades solicitantes son responsables del cuidado y control de los bienes que les sean entregados o se encuentran en su área de trabajo.
6. Los pagos por servicios rutinarios prestados a la empresa como los de luz, agua, teléfono, etc. no requieren seguir los procedimientos del presente manual y serán pagados hasta el día 19 de cada mes.
7. Las compras y contrataciones descritas en este manual no se refieren a contrataciones por servicios de capacitación y/o consultoría (personal temporal), las mismas se registrará bajo las Normas de Contratación de Recursos Humanos.
8. Las compras y contrataciones de bienes y/o servicios deben estar contenidas y programadas en el Presupuesto Anual Aprobado elaborado por la empresa.

9. Solo en casos extraordinarios que impliquen un ingreso futuro para la empresa se aceptará una solicitud de desembolso que no se encuentre en el presupuesto anual.
10. Toda solicitud de desembolso de dinero que no se encuentre dentro del presupuesto anual y ocasione un ajuste o modificación al mismo, debe contar con autorización del Director de Unidad, Director Administrativo Financiero y Jefatura Financiera.
11. La Dirección Administrativo Financiera a través de la Jefatura de Finanzas, previo análisis, deberá autorizar los contratos relacionados con arrendamientos de bienes e inmuebles.

#### **De Las Modalidades de Contratación y Cuantías.-**

Las contrataciones de bienes y servicios en la institución, se realizan de acuerdo con las siguientes cuantías y modalidades:

- ✓ Compras y contrataciones menores, aplicables a montos entre Bs. 101 hasta Bs. 1.000.-, directamente con el proveedor elegido. Los importes menores a Bs. 101.-, serán tratados bajo procedimientos explicados en el Manual de Fondo Fijo.
- ✓ Compras y contrataciones por Invitación Directa aplicable a montos entre Bs. 1.001.- hasta Bs. 75.000.- obteniendo por lo menos tres cotizaciones.
- ✓ Invitación Pública aplicable a montos de Bs. 75.001.- en adelante.
- ✓ Contratación por excepción sin límite de monto.
- ✓ Toda solicitud de desembolso de dinero menor o igual a Bs1000 (Un mil 00/100 bolivianos) debe ser requerida a través de vale de desembolso
- ✓ Toda solicitud de desembolso de dinero mayor a Bs1000 (Un mil 00/100 bolivianos) debe ser requerida a través de Nota Interna.

### **De las Compras y Contrataciones Menores.-**

Las compras y contrataciones menores son las que realizan en forma ágil, rutinaria y/o urgente. Están destinadas básicamente a cubrir las compras vía Caja General.

La compra de bienes o contratación de servicios bajo esta modalidad, no precisa de contrato y se utilizarán formatos preestablecidos de respaldo.

### **De las Compras y Contrataciones por Invitación Directa.-**

Las compras y contrataciones por Invitación Directa son aquellas que se realizan requiriendo por lo menos tres cotizaciones.

Las compras y contrataciones por Invitación Directa (adquisiciones de muebles, inmuebles, equipo, materiales y servicios) serán autorizadas después de analizar y seleccionar la mejor opción de cuando menos tres cotizaciones.

### **De las Compras y Contrataciones por Invitación Pública.-**

Las compras y contrataciones por Invitación Públicas son aquellas que se realizan a través de una publicación en un diario de circulación nacional.

### **De la Contratación por Excepción.-**

La Dirección Administrativo Financiera a través de la Jefatura de Finanzas, podrá llevar a cabo la adquisición de bienes o servicios sin sujetarse previamente a los procedimientos descritos en este manual, cuando:

- 1) La contratación se limita a convenios preestablecidos.
- 2) Se presuma incremento en el precio o en la escasez de un producto.
- 3) Nuestra experiencia en determinado tema, en base a una decisión de costo-beneficio realizado por la Dirección Administrativo Financiera, predispone la realización de determinado contrato.



- 4) Exista o apremie un evento, cuya falta pudiera originar pérdidas o atrasos en la ejecución de servicios.

## **Normas Específicas**

### **Compra de Activos**

1. La recepción por la compra de un activo para la institución, será a través de Almacén General, cuyo responsable deberá verificar y comprobar las condiciones y correcto funcionamiento del bien.
2. El Responsable de Almacén General debe registrar el bien recibido, en inventario de activos. Deberá mantener actualizado el inventario de activos de la institución debido a que presentará el mismo hasta el día 25 de cada mes a la Unidad de Contabilidad para su cotejo.

### **Contratación de Servicios.-**

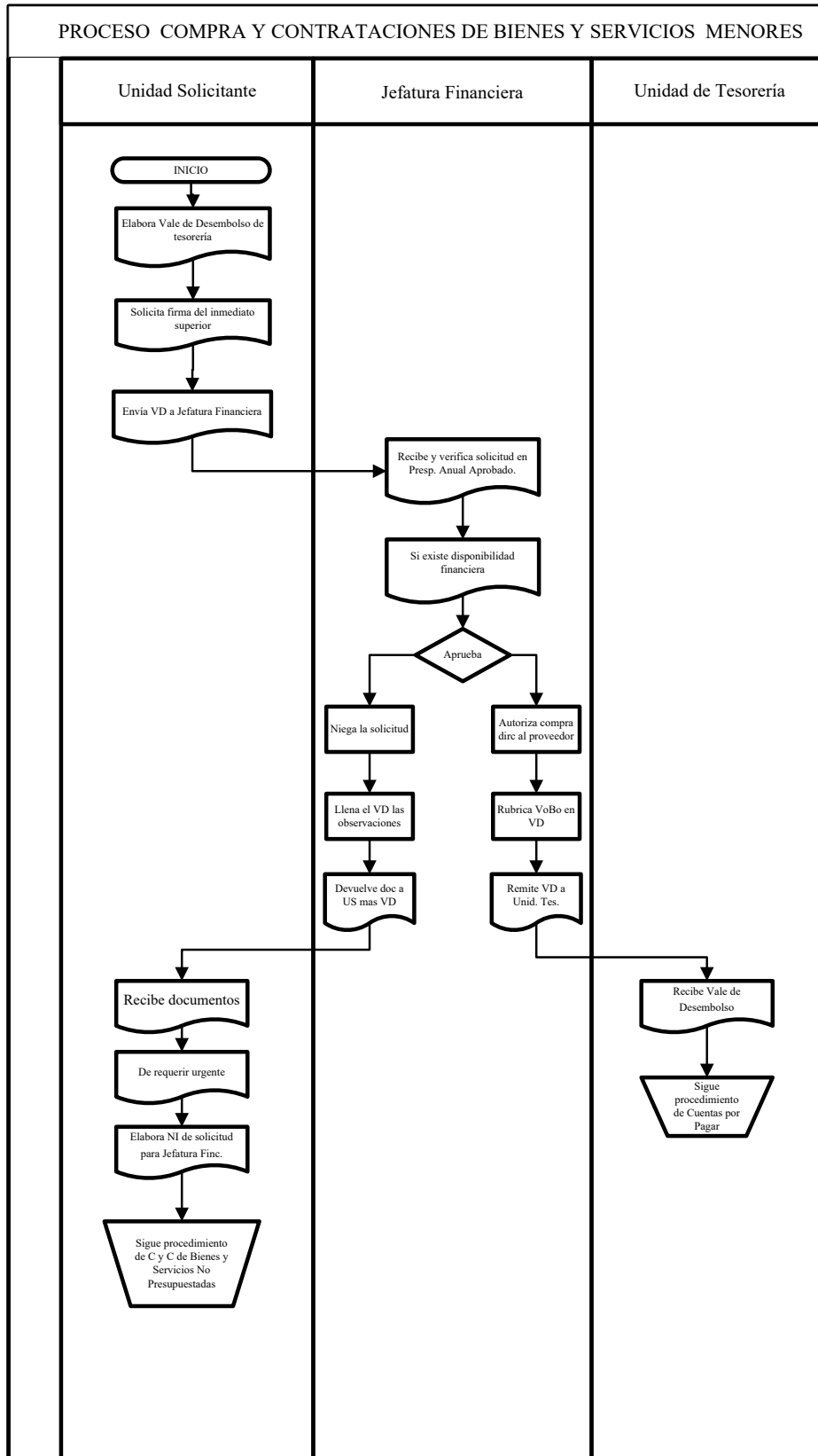
1. Es responsabilidad de la unidad solicitante, verificar y comprobar las condiciones y funcionamiento del servicio solicitado.
2. La unidad solicitante debe emitir una Nota Interna de conformidad con el servicio contratado, dirigida a la Jefatura Financiera, hasta 24 hrs. después de culminado el servicio.

### **Compra y Contratación por Prestación de Servicios.-**

1. Cualquier ajuste o modificación a las solicitudes enviadas debe realizarse mediante Nota Interna y con 72 horas de anticipación, especificando el número de solicitud a modificar.
2. Los involucrados que no cumplan con los procedimientos y plazos establecidos en el presente manual correrán por cuenta propia con los gastos requeridos sin derecho a reembolso.

## Procedimientos de Compras y Contrataciones Menores

RESPONSABLE	ACCIÓN
<p><b>UNIDAD SOLICITANTE</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elabora vale de desembolso de tesorería, especificando el concepto y justificando la necesidad del bien o servicio, señalando las especificaciones técnicas (<b>Formato 8 Anx.9</b>).</li> <li>2. Solicita firma de autorización de jefe inmediato superior.</li> <li>3. Envía vale, debidamente llenado, a la Jefatura Financiera.</li> </ol>
<p><b>JEFATURA FINANCIERA</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Recibe solicitud de desembolso.</li> <li>5. Verifica si solicitud se encuentra en el Presupuesto Anual Aprobado.</li> <li>6. Verifica el cumplimiento de conveniencia y oportunidad de la compra o contratación.</li> <li>7. Verifica la disponibilidad financiera.</li> <li>8. Al estar de acuerdo con la compra y/o contratación, da su autorización.</li> <li>9. De no estar de acuerdo con la compra o contratación niega la solicitud.</li> <li>10. Llena observaciones en vale de desembolso justificando la negación de la solicitud.</li> <li>11. Devuelve documentos correspondientes a unidad solicitante.</li> <li>12. Remite vale de desembolso a Responsable de Tesorería.</li> <li>13. Sigue procedimiento de Manual de cuentas por pagar.</li> </ol>
<p><b>UNIDAD SOLICITANTE</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. Recibe de Jefatura Financiera vale de desembolso donde detalla la negación de lo requerido.</li> <li>15. De requerir urgente la compra o contratación, elabora nota interna de solicitud dirigida a Jefatura Financiera, para su aprobación, explicando las razones de la necesidad solicitada.</li> <li>16. Sigue procedimiento compra y contratación de bienes y/o servicios no presupuestados.</li> </ol>

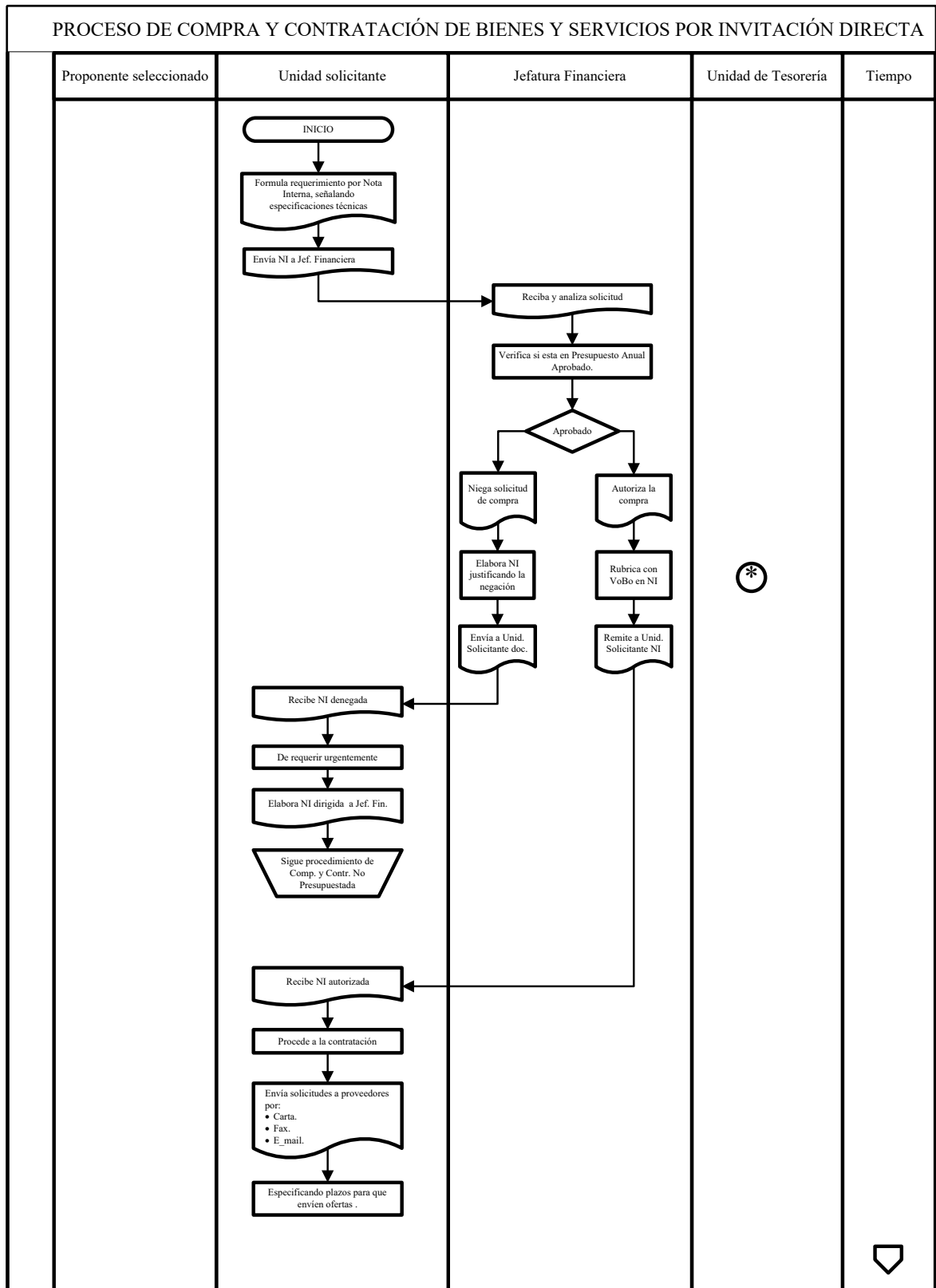


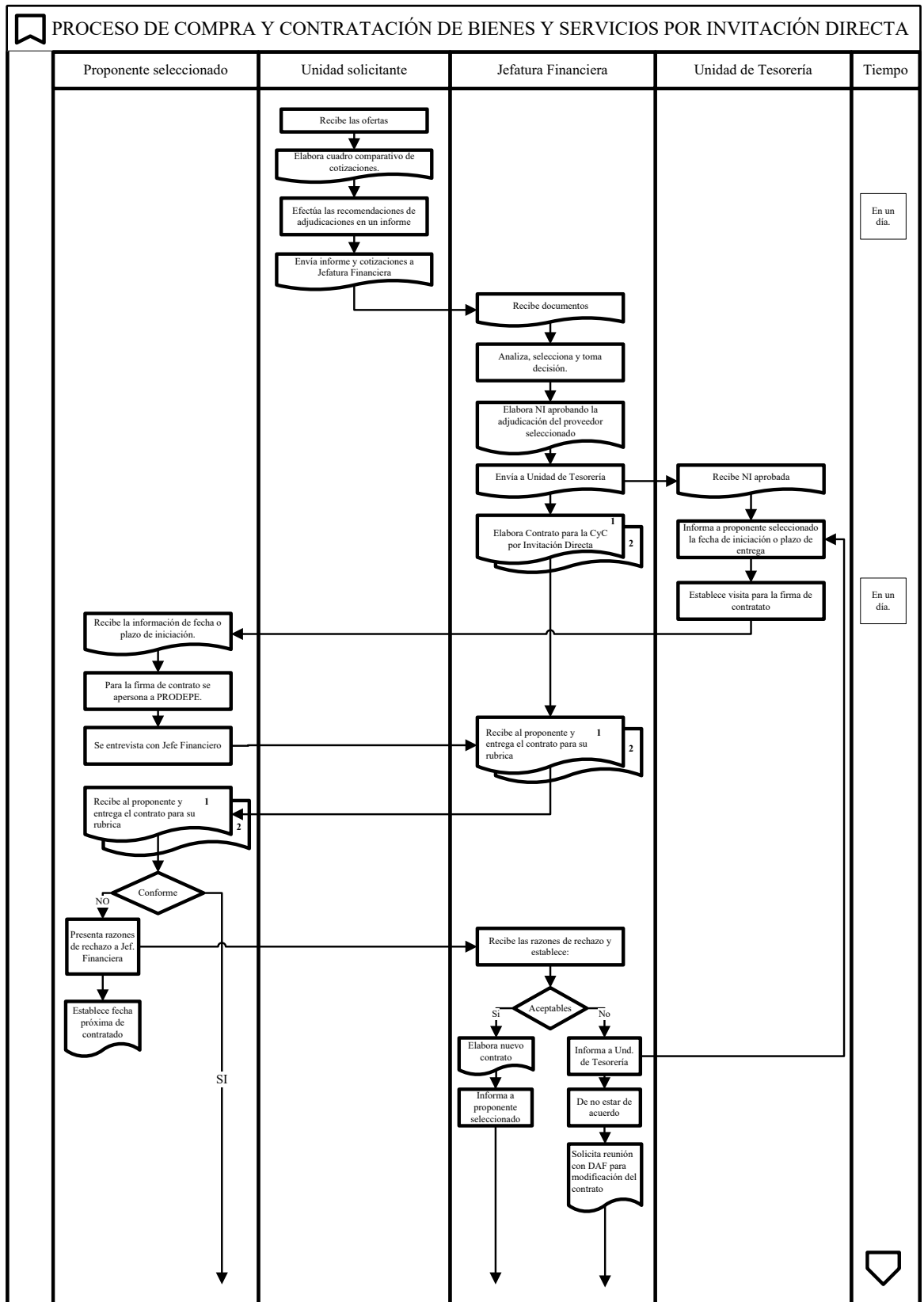
## Compras y Contrataciones por Invitación Directa

RESPONSABLE	ACCIÓN
<b>UNIDAD SOLICITANTE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formula el pedido mediante Nota Interna justificando la necesidad del bien o servicio, señalando las especificaciones técnicas que requiere.</li> <li>2. Envía Nota Interna a Jefatura Financiera.</li> </ol>
<b>JEFATURA FINANCIERA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Recibe y analiza solicitud para verificar el cumplimiento de conveniencia y oportunidad de la compra o contratación.</li> <li>4. Verifica si solicitud se encuentra en el Presupuesto Anual Aprobado.</li> <li>5. Verifica la disponibilidad Financiera.</li> <li>6. Al estar de acuerdo con la compra y/o contratación, autoriza la compra con rúbrica de visto bueno en Nota Interna.</li> <li>7. Remite Nota Interna a Unidad Solicitante.</li> <li>8. De no estar de acuerdo con la compra o contratación, niega la solicitud.</li> <li>9. Elabora Nota Interna justificando la negación de la solicitud.</li> <li>10. Envía documentos correspondientes a unidad solicitante.</li> </ol>
<b>UNIDAD SOLICITANTE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Recibe Nota Interna autorizada.</li> <li>12. Inicia proceso de contratación.</li> <li>13. Envía solicitudes de cotización a los proveedores, señalando el plazo en el cual deben enviar las ofertas.</li> <li>14. Recibe las ofertas en el plazo establecido, elabora cuadro comparativo de cotizaciones (<b>Formato 9 Anx.10</b>) en el plazo de 1 día hábil de vencido el plazo.</li> <li>15. Envía Informe y cotizaciones a Jefatura Financiera.</li> </ol>

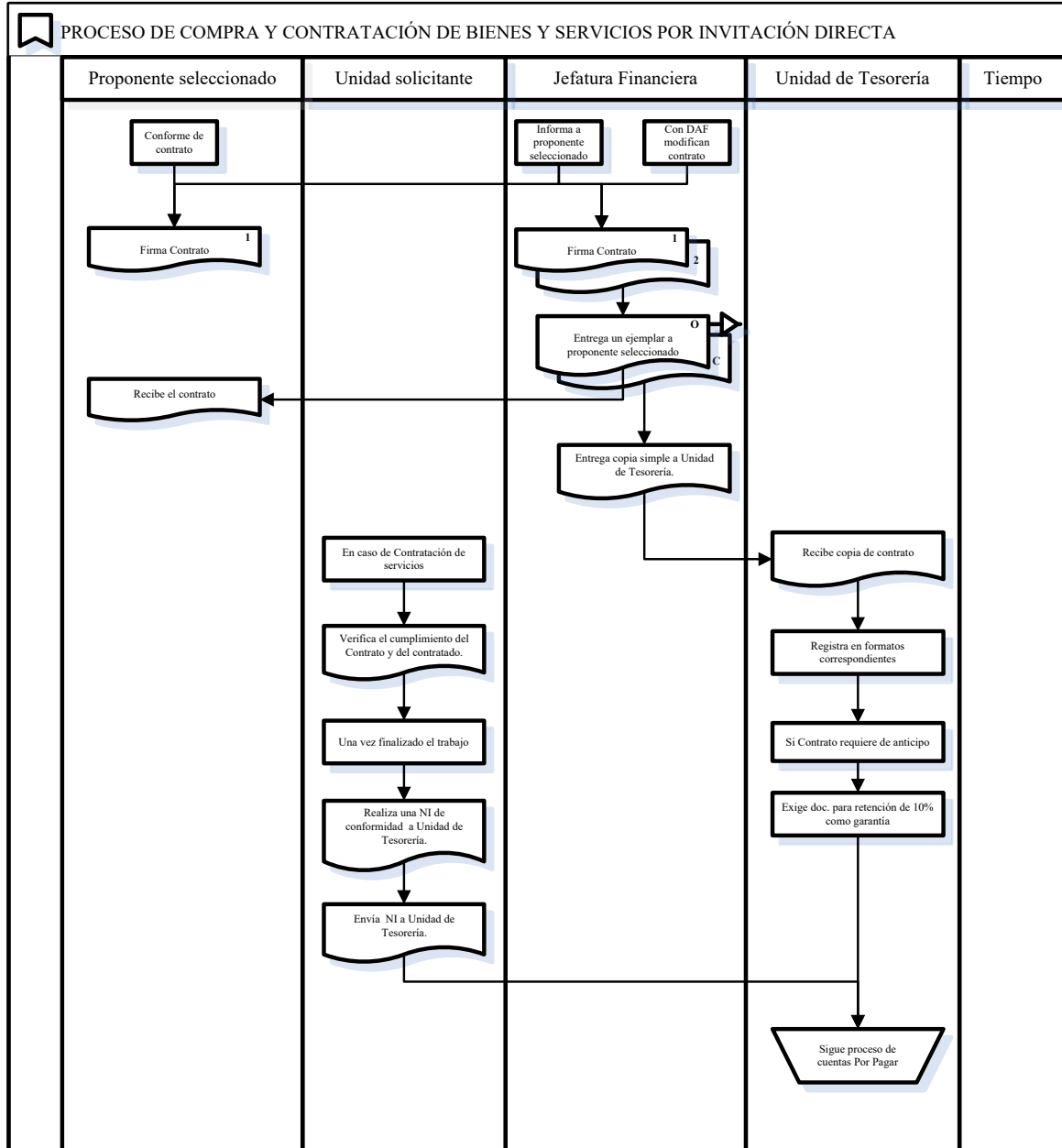
RESPONSABLE	ACCIÓN
<b>JEFATURA FINANCIERA</b>	<p>16. Recibe el Informe y la cotización realizada por Unidad Solicitante.</p> <p>17. En base a la documentación presentada de compra o contratación analiza, selecciona y toma la decisión.</p> <p>18. Elabora nota interna aprobando la adjudicación.</p> <p>19. Remite nota interna a Responsable de Tesorería.</p> <p>20. Elabora contrato en dos ejemplares, para la compra o contratación del bien o servicio.</p>
<b>UNIDAD DE TESORERÍA</b>	<p>21. Recibe nota interna de Jefatura Financiera.</p> <p>22. Informa a proponente seleccionado señalando el plazo para la entrega o fecha de iniciación del servicio.</p> <p>23. Establece visita para firma de contrato en el plazo de 1 día hábil desde la fecha de adjudicación.</p>
<b>PROPONENTE SELECCIONADO</b>	<p>24. Se apersona a la empresa en fecha acordada.</p> <p>25. Se entrevista con Jefe Financiero, para la firma del contrato.</p> <p>26. Firma contrato en señal de conformidad.</p> <p>27. Sigue paso 36 del presente manual.</p> <p>28. De no estar de acuerdo, da a conocer las razones del rechazo.</p> <p>29. Se establece fecha próxima de contacto.</p>
<b>JEFATURA FINANCIERA</b>	<p>30. Determina si observaciones de proponente seleccionado son aceptables.</p> <p>31. Si observaciones son aceptables, elabora nuevo contrato e informa a proponente.</p> <p>32. Sigue paso 36 del presente manual.</p> <p>33. De no estar de acuerdo con observaciones, informa a Responsable de Tesorería mediante Nota Interna, para contactarse con el proponente sucesivo.</p>

RESPONSABLE	ACCIÓN
	<p>34. Retorna a paso 22 del presente manual.</p> <p>35. Si proponentes no están de acuerdo con contrato, Jefe de Finanzas, solicita reunión con Director Administrativo Financiero, para modificación del mismo.</p> <p>36. Ambas partes Proponente seleccionado y Jefe de Finanzas, firman contrato en señal de conformidad.</p> <p>37. Entrega un ejemplar del contrato al proponente seleccionado.</p> <p>38. Realiza copia simple de contrato, archiva contrato original y remite copia a Responsable de Tesorería.</p>
<p><b>UNIDAD DE TESORERÍA</b></p>	<p>39. Recibe copia de contrato y procede al registro en formatos correspondientes. Asimismo, se retendrá el 10% del total del contrato como garantía de cumplimiento de mismo.</p> <p>40. Sigue procedimiento de Cuentas Por Pagar.</p>
<p><b>UNIDAD SOLICITANTE</b></p>	<p>41. En caso de contratación de servicios, en fecha programada, propicia la realización del mismo.</p> <p>42. Una vez finalizado el servicio, emite nota interna de conformidad del servicio contratado.</p> <p>43. Remite nota a Responsable de Tesorería.</p> <p>44. Sigue procedimiento de cuenta por pagar.</p>





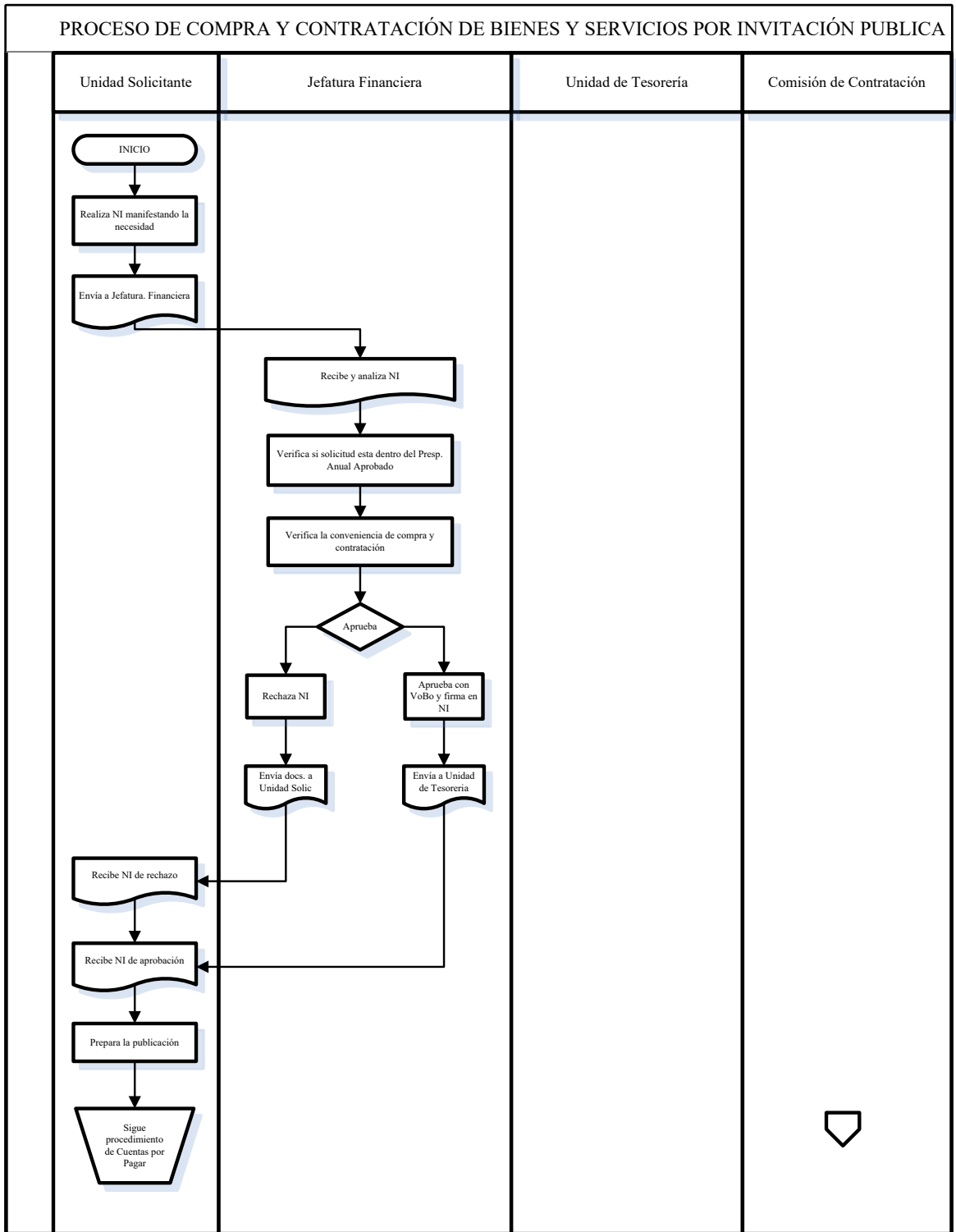


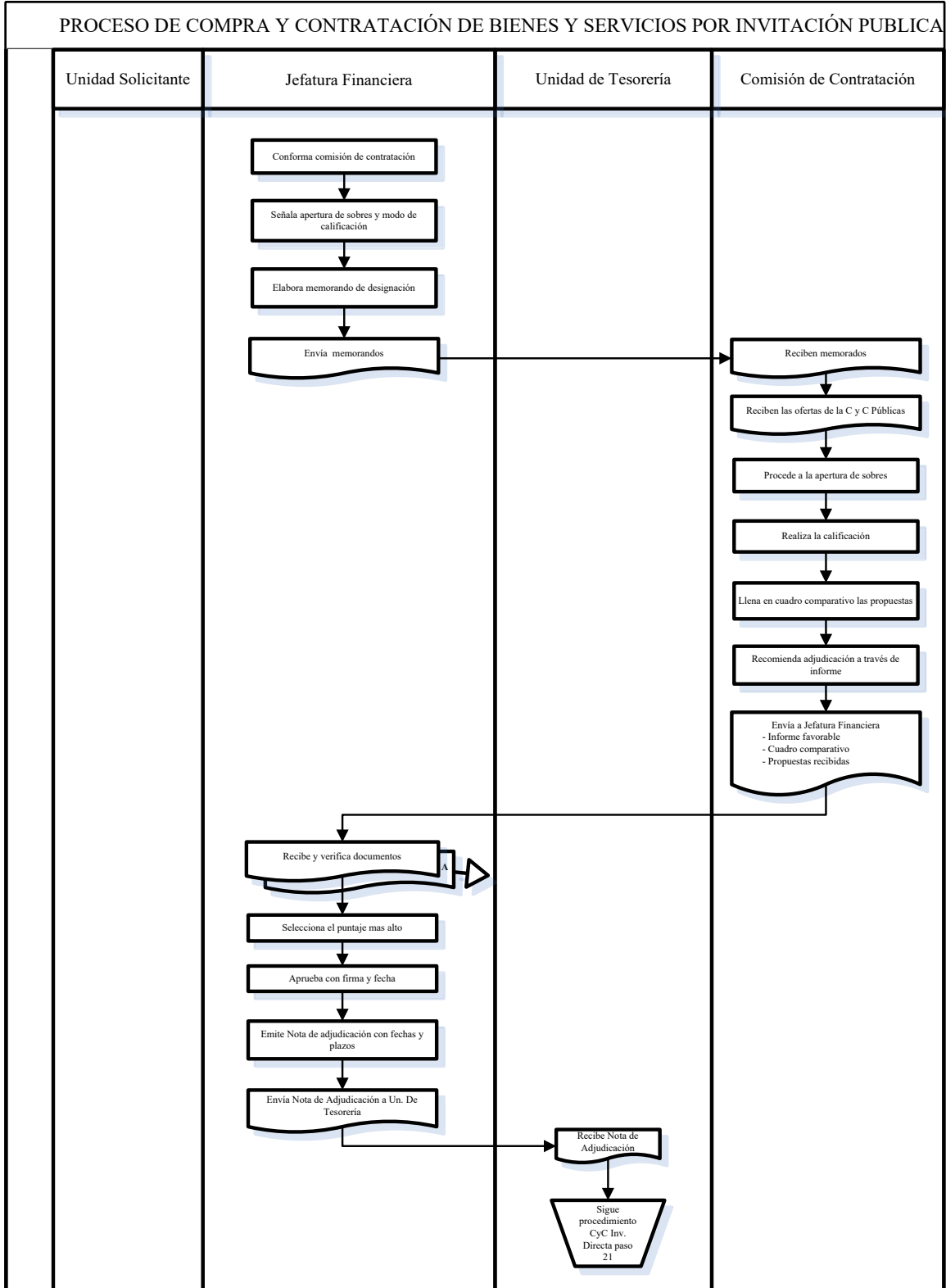


## Compras y Contrataciones por Invitación Pública

RESPONSABLE	ACCIÓN
<b>UNIDAD SOLICITANTE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manifiesta el pedido, mediante Nota Interna, justificando la necesidad del bien o servicio señalando.</li> <li>2. Envía nota a Jefatura Financiera.</li> </ol>
<b>JEFATURA FINANCIERA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Recibe y analiza nota interna de requerimiento.</li> <li>4. Verifica si requerimiento se encuentra dentro Presupuesto anual aprobado.</li> <li>5. Verificar el cumplimiento de conveniencia y oportunidad de la compra o contratación.</li> <li>6. Verifica la consistencia de los términos de referencia propuesta.</li> <li>7. Aprueba rubricando y firma en nota interna.</li> <li>8. Envía a la Unidad de Tesorería el requerimiento aprobado de la Unidad solicitante. Sigue paso 10.</li> <li>9. En caso de desaprobación remite los documentos, junto a nota interna explicando el motivo del rechazo.</li> </ol>
<b>UNIDAD DE TESORERÍA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Recibe la nota interna aprobada.</li> <li>11. Prepara la publicación.</li> <li>12. Sigue procedimiento de cuentas por pagar.</li> </ol>
<b>JEFATURA FINANCIERA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Conformar la Comisión de Contratación señalando la apertura de sobres y modo de calificación.</li> <li>14. Elabora memorando de designación al personal seleccionado.</li> <li>15. Remite memorandos de designación a quienes corresponda.</li> </ol>

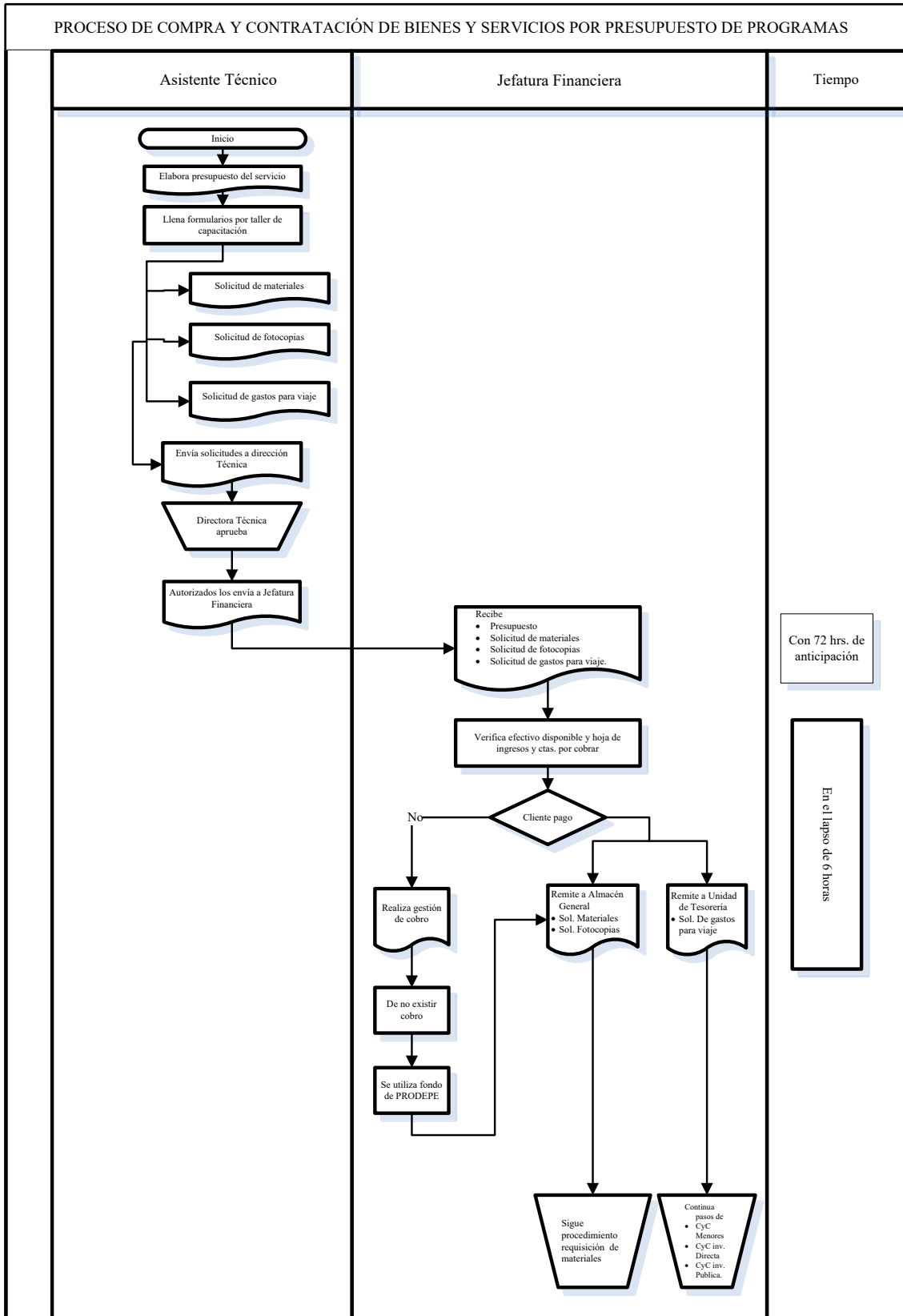
RESPONSABLE	ACCIÓN
<b>COMISIÓN DE CONTRATACION</b>	<p>16. Recibe las ofertas en el plazo señalado.</p> <p>17. Realiza la apertura de sobres.</p> <p>18. Procede a los criterios de calificación.</p> <p>19. Llena formato de cuadro comparativo de cotizaciones (<b>Formato 9</b>).</p> <p>20. Envía a Jefatura Financiera el informe favorable, adjunto cuadro comparativo y propuestas recibidas.</p>
<b>JEFATURA FINANCIERA</b>	<p>21. Recibe informe, verifica que cuadro comparativo contenga la información necesaria.</p> <p>22. Verifica y analiza el puntaje de calificación seleccionado.</p> <p>23. Aprueba informe con firma y fecha.</p> <p>24. Procede a emitir nota de adjudicación.</p> <p>25. Envía nota de adjudicación a Unidad de Tesorería.</p> <p>26. Archiva propuestas enviadas.</p>
<b>UNIDAD DE TESORERÍA</b>	<p>27. Recibe nota de adjudicación.</p> <p>28. Sigue paso 22 de compras y contrataciones por invitación directa.</p>





## Compra y Contratación de Bienes y/o Servicios por Presupuesto de Programas

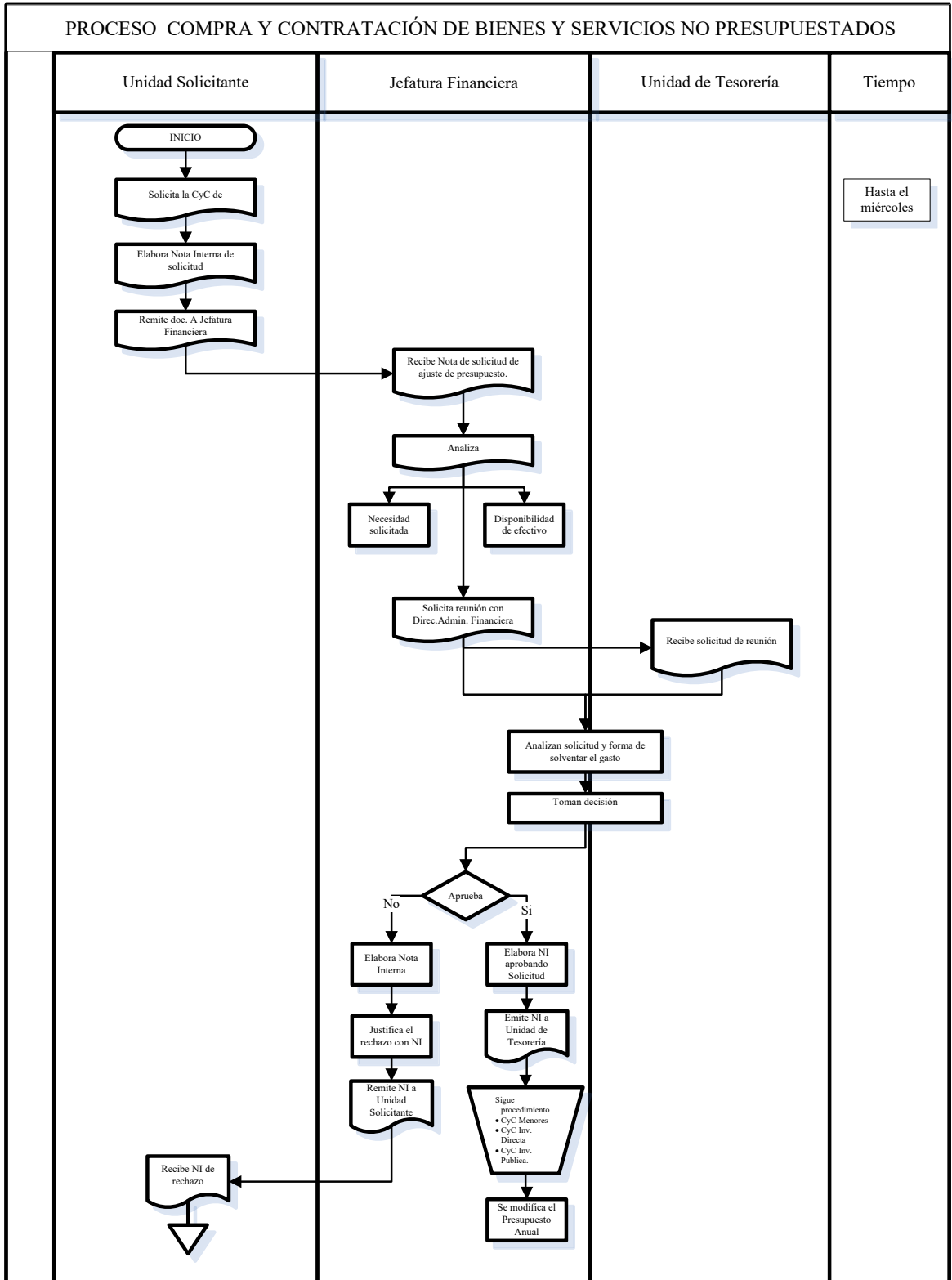
RESPONSABLE	ACCIÓN
<p><b>ASISTENTE TÉCNICO</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elabora Presupuesto del Servicio.</li> <li>2. Llena formulario de solicitud de materiales de capacitación y formulario de solicitud de fotocopias de capacitación, por taller de capacitación.</li> <li>3. Si corresponde llena formulario de solicitud de gastos para viaje, por taller de capacitación.</li> <li>4. Envía los tres documentos a Dirección Técnica para la firma de autorización.</li> <li>5. Sigue procedimientos Manual de Dirección Técnica.</li> <li>6. Una vez autorizado los documentos, con 72 horas de anticipación a la prestación del servicio, los envía a la Jefatura Financiera.</li> </ol>
<p><b>JEFATURA FINANCIERA</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Recibe presupuesto del servicio, solicitud de materiales de capacitación y solicitud de gastos para viaje.</li> <li>8. Verifica la disponibilidad financiera, comprobando si el cliente realizó el primer pago, por la firma del contrato.</li> <li>9. Si el cliente no realizó el primer pago realiza gestiones de cobro.</li> <li>10. De no obtener respuesta positiva por parte del cliente financia desembolso de efectivo con fondos de la empresa.</li> <li>11. Al existir la disponibilidad de efectivo, remite solicitud de materiales de capacitación a Unidad de Almacén General. Responsable de Almacén General sigue procedimientos de Manual de Requisición de materiales de capacitación.</li> <li>12. Todo deberá estar hasta las seis horas de haber recibido los documentos indicados.</li> <li>13. Jefe financiero sigue paso 12 de compra y contrataciones menores o paso 6 por invitación directa o paso 7 por invitación pública, según corresponda.</li> </ol>



## Compra y Contratación de Bienes y/o Servicios no Presupuestados o Sobreestimados

RESPONSABLE	ACCIÓN
<b>UNIDAD SOLICITANTE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se produce una cuenta por pagar no presupuestada.</li> <li>2. Elabora y envía Nota de solicitud de ajuste al presupuesto por compra o contratación, reposición de fondos mediante rendición de cuentas, presupuesto, facturas, vales y/o recibos a Jefatura Financiera.</li> <li>3. Remite documentos correspondientes a Jefatura Financiera.</li> </ol>
<b>JEFATURA FINANCIERA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Recibe Nota de solicitud de ajuste de presupuesto por compra o contratación, reposición de fondos mediante rendición de cuenta, presupuesto, facturas, vales y/o recibos.</li> <li>5. Analiza necesidad solicitada y disponibilidad de efectivo.</li> <li>6. Solicita reunión con Dirección Administrativo Financiera para la correspondiente aprobación de la solicitud.</li> </ol>
<b>DIRECCIÓN ADMINIST. FINANCIERA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Juntamente con Jefatura Financiera, analizan la solicitud y la forma de solventar el gasto no presupuestado.</li> <li>8. Acuerda y toma decisión.</li> </ol>
<b>JEFATURA FINANCIERA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. En caso de aprobación de la solicitud elabora nota interna de autorización para la compra o contratación no presupuestada.</li> <li>10. Remite nota a Responsable de Tesorería, dependiendo del monto solicitado.</li> <li>11. Modifica Presupuesto Anual Aprobado.</li> <li>12. En caso de desaprobación elabora nota interna justificando el rechazo y remite a Unidad Solicitante.</li> </ol>





### **1.1.5. EMISIÓN DE CHEQUES Y DESEMBOLSO DE EFECTIVO**

**Concepto.-** Para realizar los pagos de las deudas que adquiera la institución se debe emitir cheques y/o desembolsar efectivo a través de un proceso adecuado de aprobación, planificación y coordinación.

**Objetivo.-** Este manual tiene como finalidad establecer los pasos necesarios para la emisión de cheques y el desembolso de efectivo; utilizados como instrumentos de pago o de transferencia de dinero.

#### **Unidades que Intervienen.-**

- Dirección Administrativo Financiera
  - Jefatura de Finanzas
    - Unidad de Tesorería
    - Unidad de Contabilidad
- Banco (órgano externo)

#### **Documentos Utilizados.-**

- 1) Hoja de relación de cobros y pagos.
- 2) Informe de ingresos y cuentas por cobrar.
- 3) Extracto Bancario.
- 4) Chequera.

#### **Informes Generados.-**

- 1) Relación de cheques emitidos.
- 2) Relación de cheques anulados.
- 3) Libro caja general.
- 4) Conciliaciones Bancarias.

## **Normas.-**

1. La Dirección Administrativo Financiera y la Jefatura Financiera a través del Responsable de Tesorería son los encargados de aprobar, planificar y coordinar el proceso para los pagos de las deudas que adquiera la institución y el movimiento de efectivo.
2. El Responsable de Tesorería no podrá solicitar la emisión de cheque ni realizar el desembolso de efectivo, sin la orden de pago original o documentos de respaldo necesarios, debidamente autorizados por la Dirección Administrativo Financiera y/o la Jefatura Financiera.
3. Las emisiones de cheques se ejecutaran por la Jefatura Financiera, según la Relación de cobros y pagos acordada, la cual se realiza de acuerdo al escenario de ingresos existentes.
4. No deberá realizarse ningún tipo de pago sin haberse comprometido y causado previamente. De la misma manera no deberá realizarse el pago final sin haberse recibido previamente la nota interna de conformidad de la compra y/o contratación del bien o servicio.
5. El pago por servicios básicos y/o alquiler no deberá exceder el 20% del presupuesto anual elaborado. En caso de exceso el Responsable de Tesorería deberá comunicar las razones mediante una nota interna a Jefatura Financiera.
6. Los pagos emitidos a través de cheques deberán ser autorizados con la firma del Director Ejecutivo.

7. Los pagos de planilla y honorarios a capacitadores de la empresa, deberán ser autorizados mediante Memorando elaborado por la Dirección Técnica con firmas conjuntas de la Dirección Ejecutiva, Dirección Administrativo Financiera y la Jefatura Financiera, previo a realizar los pagos correspondientes.
8. En caso de pago adelantado, el Responsable de Tesorería deberá mantener el documento original que dio lugar a su origen, en espera de la realización del servicio, nota interna de conformidad o del finiquito de la obra, según sea el caso.
9. La Unidad de Tesorería deberá elaborar y actualizar diariamente los reportes de cheques emitidos y cheques anulados. Informando a Jefatura Financiera sobre lo ocurrido.
10. Al encontrarse cheques mal elaborados o deteriorados en el transcurso del día, la unidad de tesorería tiene la responsabilidad de anular, colocando el sello de “**Anulado**” y estos deben ser registrados en el Sistema Contable.
11. Se consideran **cheques en tránsito** aquellos que no aparezcan cancelados por el Banco y no se encuentren físicamente en caja.

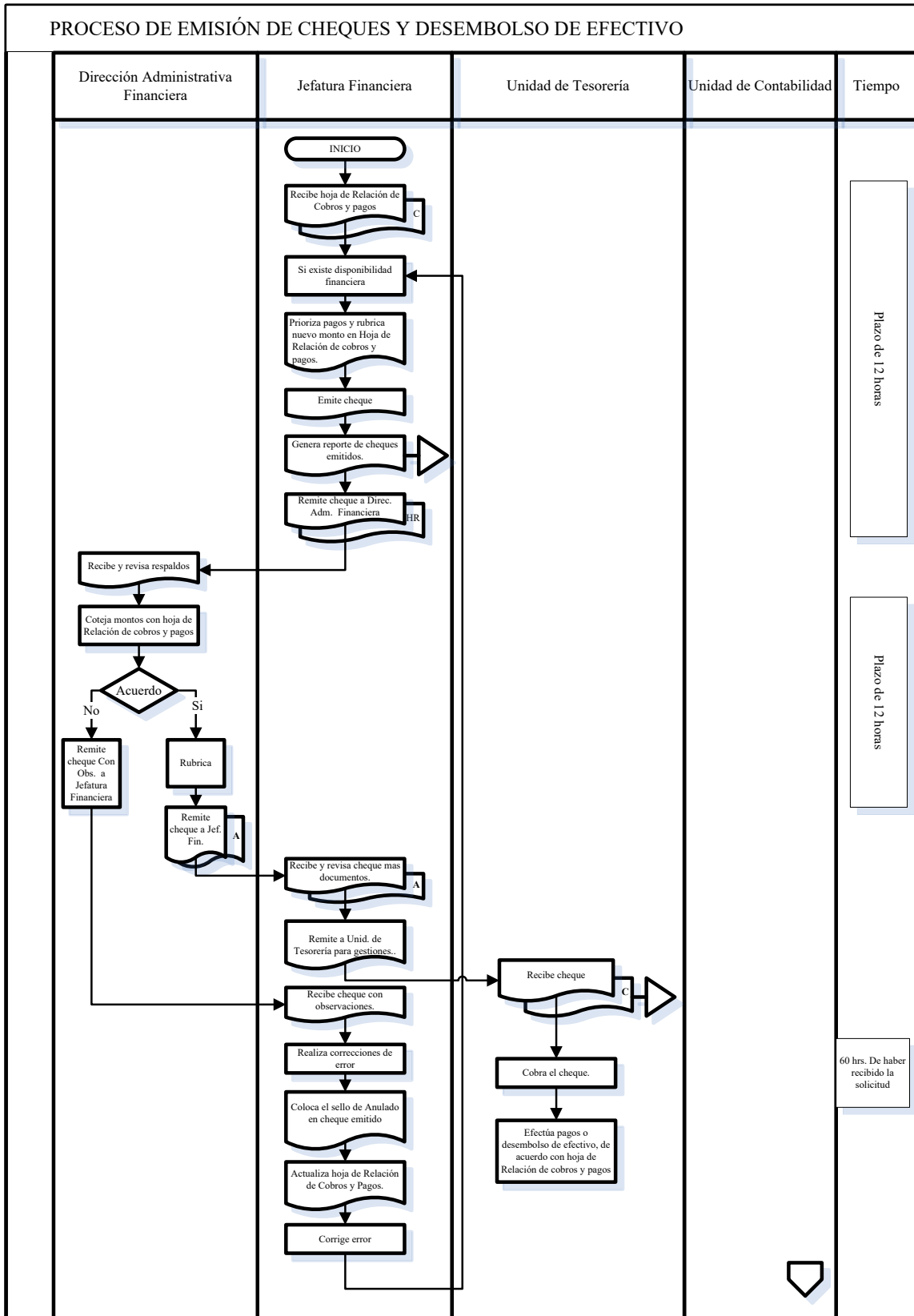
## Procedimientos.-

### Emisión de Cheque y Desembolso de Efectivo

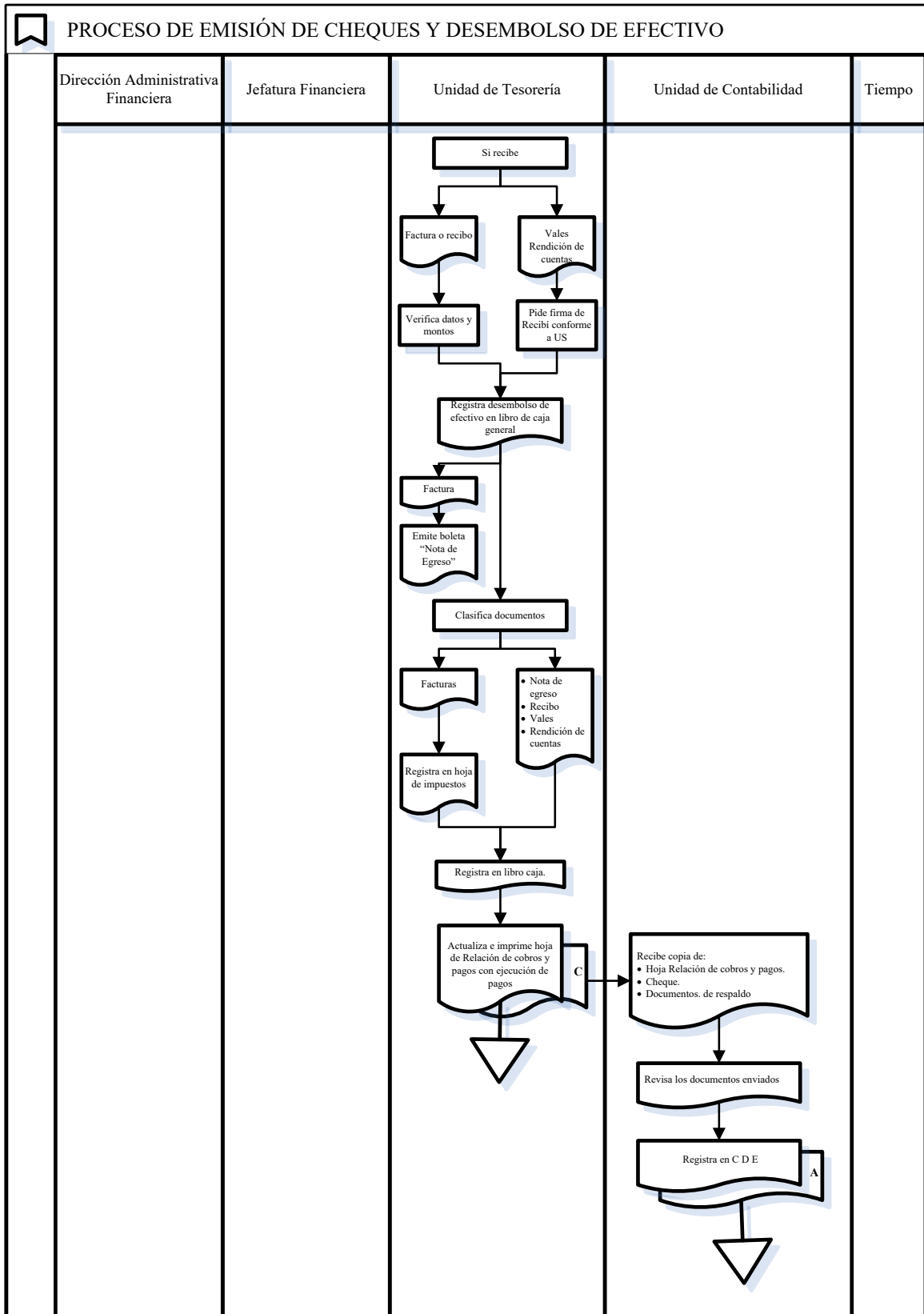
RESPONSABLE	ACCIÓN
<b>JEFATURA FINANCIERA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibe relación de cobros y pagos, con documentos de respaldo.</li> <li>2. Si la disponibilidad financiera se encuentra comprometida, prioriza pagos y rubrica nuevo monto solicitado en relación de cobros y pagos.</li> <li>3. Emite cheque con el correspondiente cuidado y los datos necesarios.</li> <li>4. Generara Reporte de Cheques Emitidos (<b>Formato 10 Anx. 11</b>) y archiva.</li> <li>5. Remite cheque a Dirección Administrativo Financiera adjuntando la Relación de cobros y pagos (<b>Formato 5</b>) y respaldos autorizados.</li> <li>6. Todo esto en un plazo de 12 horas.</li> </ol>
<b>DIRECCIÓN ADM. FINANCIERA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Recibe y revisa respaldos, coteja monto del cheque con Hoja de Relación de Cobros y Pagos.</li> <li>8. Si esta de acuerdo rubrica y remite cheque conjuntamente con documentos de respaldos autorizados a la Jefatura Financiera.</li> <li>9. Si no esta de acuerdo, remite cheque a Jefe Financiero con las observaciones correspondientes.</li> <li>10. Todo esto en un plazo de 12 horas.</li> </ol>
<b>JEFATURA FINANCIERA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Recibe y revisa el cheque rubricado por Dirección Administrativo Financiera, con documentos de respaldo.</li> <li>12. Remite cheque a Responsable de Tesorería, para realizar las gestiones correspondientes.</li> </ol>

RESPONSABLE	ACCIÓN
	<p>13. Recibe cheque con las observaciones del Director Administrativo Financiero y realizar las correcciones del error cometido.</p> <p>14. Detectado el error, tiene la responsabilidad de proceder a colocar el sello de Anulado en el cheque emitido.</p> <p>15. Actualiza Hoja de Relación de cheques anulados (<b>Formato 11 Anx.12</b>).</p> <p>16. Corrige error e inicia procedimiento en paso 1 del presente manual.</p> <p>17. Ante la necesidad de pago pasadas las 60 horas, el Jefe Financiero se hace cargo del cobro del nuevo cheque autorizado por el Director Administrativo Financiero.</p>
<p><b>UNIDAD DE TESORERÍA</b></p>	<p>18. Recibe cheque debidamente firmado; realiza copia simple y archiva junto a los documentos de respaldo.</p> <p>19. Cobra el cheque hasta las 60 horas de haber recibido la solicitud.</p> <p>20. Efectúa los pagos o desembolso de efectivo, aprobados por Dirección Administrativa Financiera y por Jefatura Financiera.</p> <p>21. En caso de recibir facturas o recibos, verifica datos y montos, según las formalidades requeridas.</p> <p>22. En caso de desembolsar efectivo por un vale o rendición de cuentas presentados, pide firma de recibí conforme a la unidad solicitante.</p> <p>23. Registra desembolsos de efectivo en el Libro Caja General.</p> <p>24. Registra en libro caja de forma manual y electrónica y en Hoja</p>

RESPONSABLE	ACCIÓN
	<p>de impuestos (<b>Formato 6</b>)</p> <p><b>25.</b> Actualiza e imprime original y copia de hoja Relación de cobros y pagos con las ejecuciones de pagos realizadas. Archiva el original.</p> <p><b>26.</b> Envía a la Unidad de Contabilidad copia de hoja de Relación de cobros y pagos, copia de cheque y documentos de respaldo debidamente clasificados.</p>
<p><b>UNIDAD DE CONTABILIDAD</b></p>	<p><b>27.</b> Recibe y revisa la copia de hoja de Relación de cobros y pagos, copia de cheque y documentos de respaldo de la Unidad de Tesorería.</p> <p><b>28.</b> Registra transacciones mediante comprobante Diario egreso.</p> <p><b>29.</b> Adjunta respaldos a comprobante y archiva.</p>







### **1.1.6 FONDO FIJO**

**Concepto.-** Es la suma de dinero que se pone en manos de Custodio de Fondo Fijo para efectuar ciertos pagos y se limita a una cantidad constante que puede aumentarse o disminuirse según lo indique de tiempo en tiempo las necesidades de operación.

**Objetivo.-** Establecer los lineamientos metodológicos para el manejo de los fondos fijos de la institución

#### **Unidades que Intervienen.-**

- Dirección Administrativo Financiera
  - Jefatura Financiera
    - Unidad de Contabilidad
    - Unidad de Tesorería
    - Custodio de Fondo Fijo

#### **Documentos Utilizados.-**

- 1) Facturas.
- 2) Recibos Oficiales.
- 3) Vales de desembolso.
- 4) Vales de movilidad.

#### **Informes Generados.-**

- 1) Arqueo de fondo fijo.
- 2) Comprobante de reembolso.
- 3) Comprobante de gasto.

## **Normas.-**

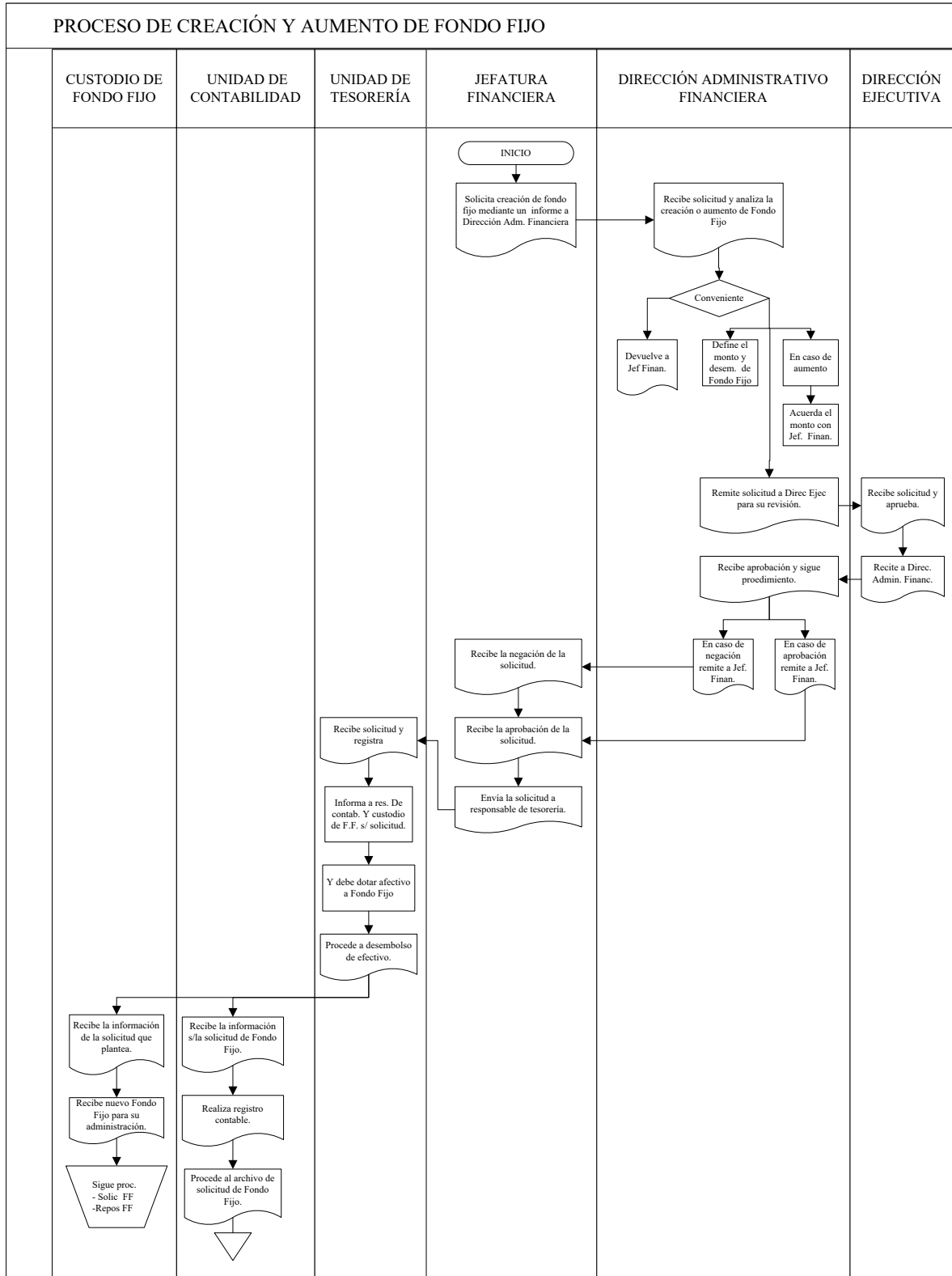
1. La creación de los fondos, así como los aumentos y disminuciones de éstos serán autorizados por la Dirección Ejecutiva, la Dirección Administrativo Financiera, y la Jefatura Financiera e inmediatamente informaran al Responsable de Tesorería.
2. El Responsable de Tesorería designará por escrito un custodio de fondo fijo para el control y manejo del fondo. La designación deberá ser notificada a la Jefatura Financiera y Dirección Administrativo Financiera y se levantará acta de entrega de fondos.
3. Todo desembolso del fondo fijo deberá estar debidamente autorizado: por el Custodio de Fondo Fijo y por el Responsable de la Dirección solicitante.
4. Todo desembolso del fondo deberá estar respaldado por factura y/o recibo original a nombre de la empresa, pasados tres (3) días hábiles de no hacerse la entrega de la factura, vale y/o recibo original, podrá ser descontado el empleado por planilla según corresponda
5. El Custodio de Fondo Fijo pedirá la reposición del fondo; previa realización del arqueo de fondo fijo, conjuntamente con el Responsable de Tesorería y/o la Jefatura Financiera (anexando las facturas, vales y/o recibos de respaldo) en una Nota Interna.
6. El Custodio de Fondo Fijo deberá tramitar prioritariamente la reposición de los documentos pagados hasta el último día hábil del mes de Diciembre de cada año antes del receso navideño cualquiera fuera su monto, a los efectos de su inclusión en el periodo contable correspondiente.

7. La Jefatura Financiera y el Responsable de Tesorería aprobarán la solicitud de reposición del fondo y velarán por el uso racional de los fondos que han sido asignados al responsable.
8. El Custodio de Fondo Fijo velará por los valores consignados y por los documentos comprobatorios del gasto recibido (facturas, vales y/o recibos originales). Así también será responsable de cualquier diferencia encontrada en los arqueos realizados.
9. Los vales de desembolso o vales de movilidad del fondo deberán, en su caso, ser destruidos una vez recibidas las facturas y/o recibos originales correspondientes a ese gasto.
10. Los solicitantes de la institución solo podrán adquirir con el fondo los bienes y/o servicios que tengan correspondencia con su naturaleza y razón de ser.

## Procedimientos de Creación o Aumento del Fondo Fijo

RESPONSABLE	ACCIÓN
<b>JEFATURA FINANCIERA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicita a la Dirección Administrativo Financiera la creación o aumento del Fondo Fijo, a través de un informe.</li> <li>2. Envía a Dirección Administrativa Financiera el informe rubricado.</li> </ol>
<b>DIRECCIÓN ADM. FINANCIERA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Recibe solicitud y analiza la conveniencia de la creación o del aumento del fondo fijo.</li> <li>4. Si no cree procedente la misma informa a la Jefatura Financiera.</li> <li>5. Si cree procedente la solicitud, actúa de acuerdo a la misma:                     <ol style="list-style-type: none"> <li>a) En caso de creación define la naturaleza y monto del fondo fijo.</li> <li>b) Si es aumento del fondo fijo, acuerda el monto del aumento con Jefatura Financiera.</li> </ol> </li> <li>6. Al estar de acuerdo Dirección Administrativa Financiera y Jefatura Financiera remitirá la solicitud a Dirección Ejecutiva.</li> </ol>
<b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Recibe solicitud, decide firmar e informar a la Dirección Administrativo Financiera, sobre la aprobación de la solicitud.</li> </ol>
<b>DIRECCIÓN ADM. FINANCIERA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Recibe decisión y actúa de acuerdo a la misma. En caso de negación informa a la Jefatura Financiera.</li> <li>9. Si es aprobado, envía Solicitud de creación o aumento de fondos a la Jefatura Financiera.</li> </ol>
<b>JEFATURA FINANCIERA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Recibe solicitud e informa al Responsable de Tesorería de la creación o aumento del fondo fijo autorizado por Dirección Ejecutiva y Dirección Administrativa Financiera.</li> </ol>

RESPONSABLE	ACCIÓN
<b>UNIDAD DE TESORERÍA</b>	<p>11. Recibe solicitud aprobada, y procede a realizar el registro contable de creación o aumento del Fondo Fijo.</p> <p>12. Informa al Responsable de Contabilidad y custodio de Fondo Fijo sobre la creación o aumento de Fondo Fijo.</p> <p>13. Dotara de efectivo a Fondo Fijo para el proceso correspondiente.</p> <p>14. El Responsable de Tesorería procederá al desembolso de efectivo.</p>
<b>UNIDAD DE CONTABILIDAD</b>	<p>15. Recibe información sobre la solicitud de Fondo Fijo.</p> <p>16. Realizara registro contable y procederá al archivo de solicitud de Fondo Fijo.</p>
<b>CUSTODIO DE FONDO FIJO</b>	<p>17. Recibe información de la solicitud planteada para la creación o aumento de Fondo Fijo.</p> <p>18. Recibe nuevo fondo fijo o aumento de la misma para su administración y continúa con procedimiento según corresponda.</p>



## Solicitud de Fondos Fijos

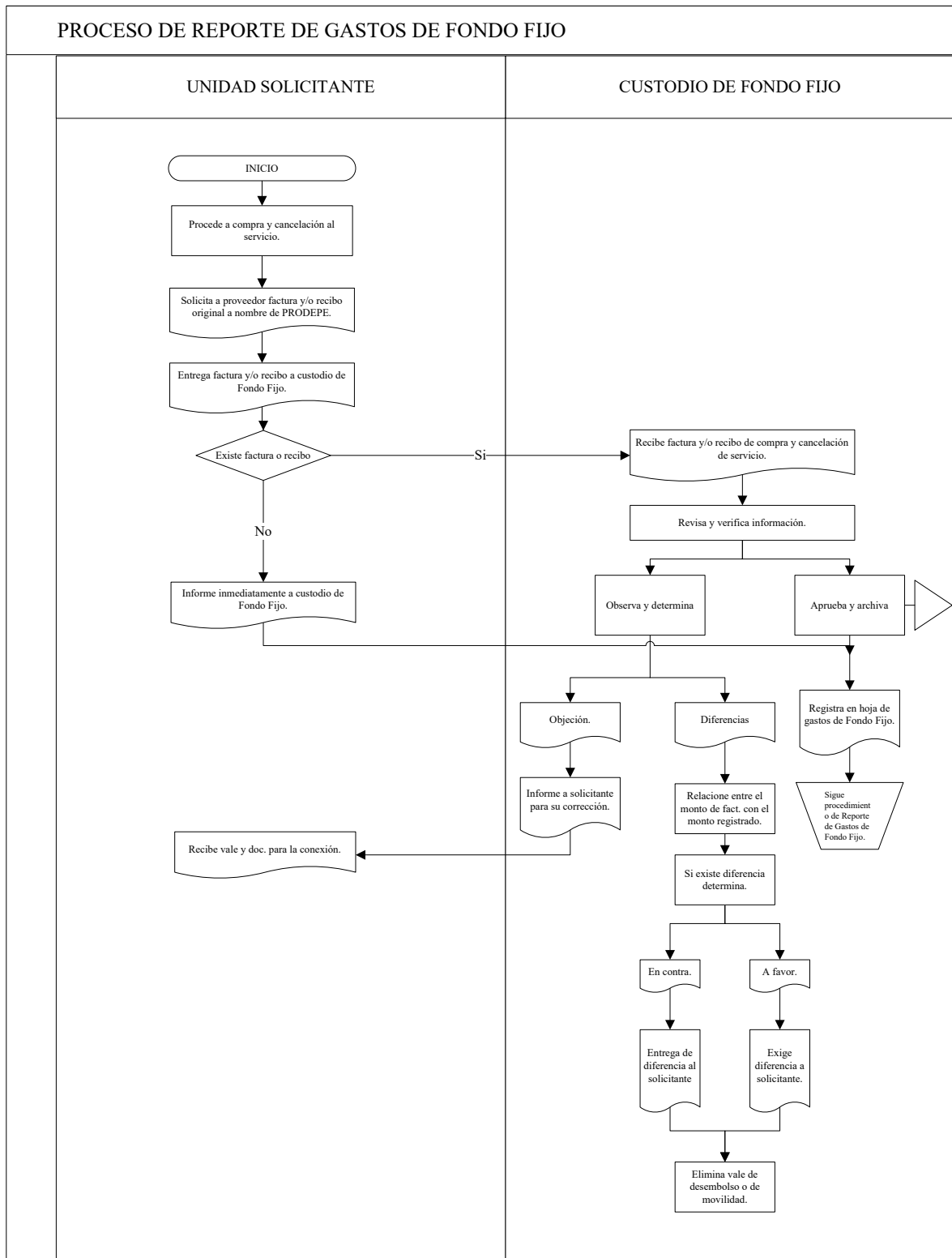
RESPONSABLE	ACCIÓN
<b>UNIDAD SOLICITANTE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Detecta necesidad de comprar un servicio o bien menor.</li> <li>2. Llena vale de desembolso vale de movilidad de Fondo Fijo.</li> <li>3. Remite el correspondiente vale a custodio de Fondo Fijo.</li> </ol>
<b>CUSTODIO DE FONDO FIJO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Recibe solicitud, verifica si la solicitud corresponde a Fondo Fijo y si es razonable la necesidad.</li> <li>5. En caso de no existir la disponibilidad financiera, o existen vales pendientes por el solicitante, se informa a este de inmediato, para la regularización.</li> <li>6. Si existe la disponibilidad de Fondo Fijo para la solicitud; le hace entrega de un vale de desembolso, o vale de movilidad, para el llenado respectivo y entregando al solicitante el importe en efectivo.</li> </ol>
<b>UNIDAD SOLICITANTE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Recibe e inicia el llenado del vale de desembolso o vale de movilidad.</li> <li>8. Recibe efectivo y firma el vale de desembolso o vale de movilidad en señal de conformidad con lo recibido.</li> <li>9. Devuelve vale de desembolso o vale de movilidad al custodio de fondo fijo para que lo archive en su carpeta de control.</li> </ol>
<b>CUSTODIO DE FONDO FIJO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Recibe vale de desembolso o vale de movilidad, verificando el llenado correspondiente para rubricar como corresponde en señal de “entregue conforme” y continuar con el archivo en carpeta de control.</li> </ol>
<b>UNIDAD SOLICITANTE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Continúa con procedimiento de Reporte de gastos de fondo fijo.</li> </ol>





## Reporte de Gastos de Fondo Fijo

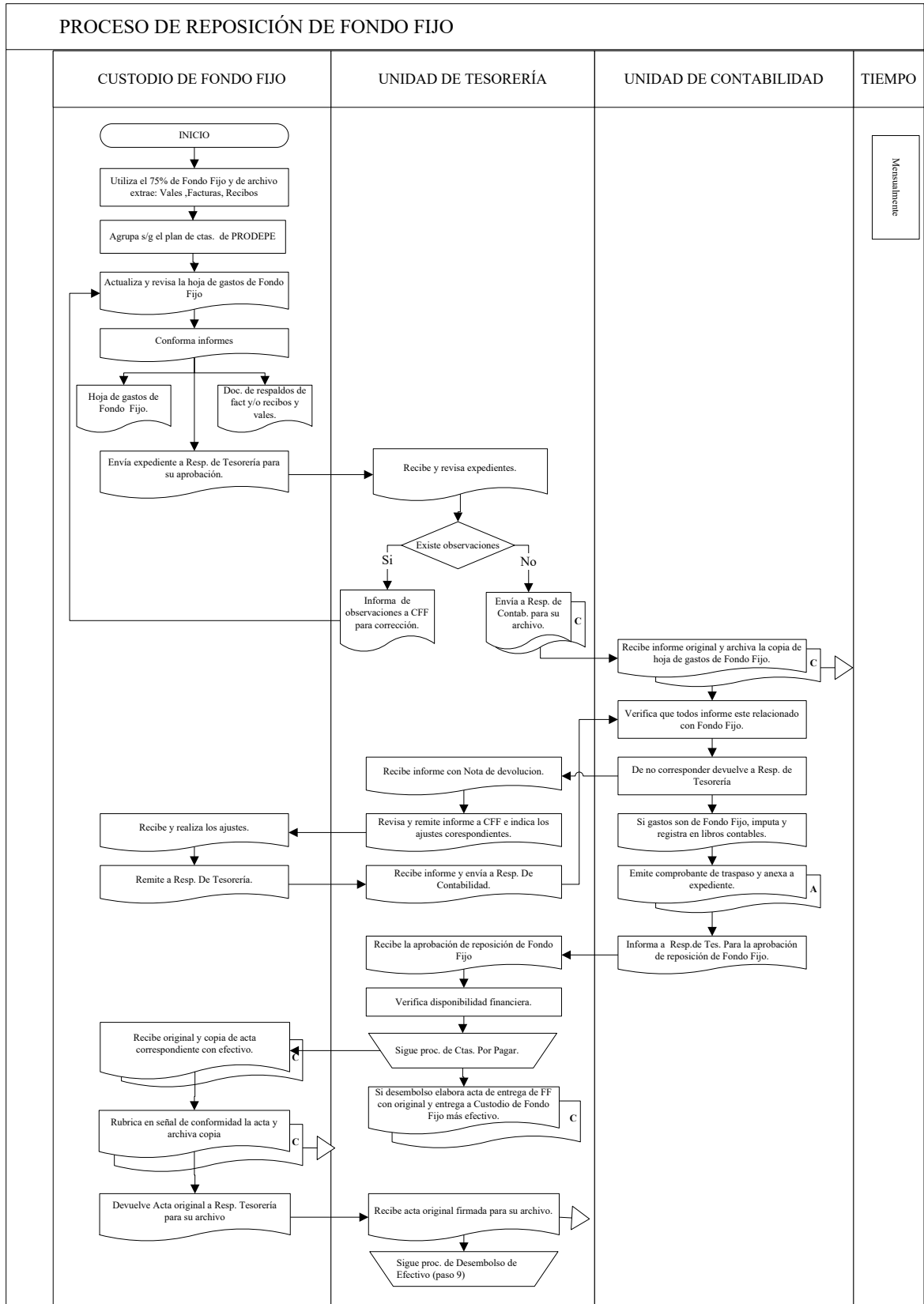
RESPONSABLE	ACCIÓN
<p><b>UNIDAD SOLICITANTE</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procede a realizar la compra y/o cancelar el servicio.</li> <li>2. Solicita al proveedor, si corresponde, la factura y/o recibo en original.</li> <li>3. Si existe factura y/o recibo envía a Custodio de Fondo Fijo.</li> <li>4. Si no existe factura y/o recibo, informa inmediatamente a Custodio de Fondo Fijo.</li> </ol>
<p><b>CUSTODIO DE FONDO FIJO</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Recibe factura y/o recibo, lo revisa y verifica información, en caso de tener objeción por la presentación de los documentos informa al solicitante para su corrección.</li> <li>6. Determina si existen diferencias entre el monto de la factura y/o recibo y el monto registrado en el vale de desembolso o vale de movilidad.</li> <li>7. Si existe diferencia determina si la diferencia es a favor o en contra del Fondo.</li> <li>8. Si la diferencia es a favor del fondo, exige diferencia de dinero al solicitante.</li> <li>9. Si la diferencia es en contra del fondo, previa verificación del exceso, si corresponde, entrega diferencia al solicitante.</li> <li>10. En caso de recibir factura y/o recibo, destruye el vale de desembolso o movilidad y archiva la factura y/o recibo.</li> <li>11. Registra en hoja de gastos de fondo fijo los documentos recibidos.</li> <li>12. Continúa con el procedimiento de Reposición de Fondos Fijos si corresponde.</li> </ol>



## Reposición de Fondo Fijo

RESPONSABLE	ACCIÓN
<b>CUSTODIO DE FONDO FIJO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mensualmente, extrae del archivo los originales de las facturas, vales y/o recibos.</li> <li>2. Agrupa por fechas, cada factura, vale y/o recibo al gasto correspondiente.</li> <li>3. Actualiza y revisa la Hoja de Gastos de Fondo Fijo.</li> <li>4. Conformar expediente por: Hoja de Gastos de Fondo Fijo con copia, más documentos de respaldo (facturas, vales y/o recibos).</li> <li>5. Envía expediente original y copia, hasta el 25 de cada mes.</li> </ol>
<b>RESPONSABLE DE TESORERÍA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Recibe y revisa expediente. En caso de observaciones informa al custodio de fondo para su corrección.</li> <li>7. De no existir observaciones y estando conforme con los datos suministrados, envía el original y copia a Responsable de Contabilidad para su archivo correspondiente.</li> </ol>
<b>UNIDAD DE CONTABILIDAD</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Recibe expediente original, verifica que los datos relacionados tengan correspondencia con el fondo y archiva la copia de Hoja de Gastos de Fondo Fijo.</li> <li>9. Verifica que todo el expediente recibido este relacionado con Fondo Fijo. De no corresponder devuelve al Responsable de Tesorería emitiendo una Nota de Devolución.</li> </ol>
<b>UNIDAD DE TESORERÍA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Recibe expediente con Nota de Devolución.</li> <li>11. Revisa y remite expediente a Custodio de Fondo Fijo; indicando los ajustes que son necesarios.</li> </ol>
<b>CUSTODIO DE FONDO FIJO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. Recibe expediente, analiza y realiza los ajustes necesarios.</li> <li>13. Remite expediente ajustado a Responsable de Tesorería.</li> </ol>

RESPONSABLE	ACCIÓN
<b>UNIDAD DE TESORERÍA</b>	<p>14. Recibe expediente verificando los ajustes.</p> <p>15. Envía dicho expediente a Responsable de Contabilidad.</p>
<b>UNIDAD DE CONTABILIDAD</b>	<p>16. Recibe expediente, y si los gastos tienen correspondencia con el fondo, imputa y registra en libros contables, uno a uno de acuerdo al Plan de Cuentas de la empresa.</p> <p>17. Emite Comprobante de Traspaso y anexa a expediente correspondiente.</p> <p>18. Informa a Responsable de Tesorería para la aprobación de la reposición de fondo fijo.</p>
<b>UNIDAD DE TESORERÍA</b>	<p>19. Recibe la aprobación de reposición de Fondo Fijo y verifica la disponibilidad financiera.</p> <p>20. Si procede desembolso, elabora acta de entrega de Fondo Fijo, con original y entrega a Custodio de Fondo Fijo más efectivo.</p>
<b>CUSTODIO DE FONDO FIJO</b>	<p>21. Recibe original y copia de acta correspondiente con efectivo.</p> <p>22. Firma acta en “señal de conformidad” y archiva la copia.</p> <p>23. Devuelve acta original al Responsable de Tesorería para su archivo.</p>
<b>UNIDAD DE TESORERIA</b>	<p>24. Recibe acta original firmada para su correspondiente archivo. Sigue Procedimiento de Desembolso de Efectivo.</p>



### **1.1.7 SOLICITUD DE GASTOS PARA VIAJE**

**Concepto.-** Comprende los viajes realizados al interior (área urbana y/o rural) así como al exterior del país para proyectar servicios de gestión empresarial tanto de capacitación, asesoría y consultoría.

**Objetivo.-** Este manual tiene como objetivo normar el proceso y asignación de pasajes, hospedaje y viáticos para el personal autorizado

#### **Unidades que Intervienen.-**

- Empleado delegado.
- Asistente técnico.
- Jefatura de Finanzas.
  - Unidad de Tesorería.
  - Unidad de Contabilidad.

#### **Documentos Utilizados.-**

- 1) Notas Internas.
- 2) Presupuestos.
- 3) Rendición de cuentas.
- 4) Facturas, recibos o equivalentes.

#### **Informes Generados.-**

- 1) Hoja de Solicitud de Gastos para Viaje.
- 2) Comprobante Diario traspaso

## **Normas.-**

1. Para efectos del presente Manual se entenderá por:
  - ❖ **Pasajes** Desembolsos destinados a cubrir servicio de transporte aéreo, terrestre y/o marítimo para viajes por ejecución de servicios y/o promoción de programas.
  - ❖ **Hospedaje** Desembolsos destinados a cubrir el alojamiento durante el viaje por ejecución de servicios y/o promoción de programas, por día con pernocte.
  - ❖ **Viáticos** Desembolsos para gastos que comprenden manutención, transporte interno, tasa de embarque, uso de Terminal, comunicación e imprevistos.
2. El presente Manual es de aplicación y cumplimiento obligatorio para todas las Áreas y/o Unidades de la empresa, así como para todos los que trabajan para la institución y que perciben dinero por concepto de pasajes, hospedaje y/o viáticos.
3. La Dirección Administrativo Financiera y la Jefatura Financiera, son las encargadas de verificar el cumplimiento del presente Manual y evaluación de su aplicación, así como de la difusión del mismo.
4. Se asignaran los recursos financieros al empleado delegado de acuerdo al presupuesto elaborado por el Asistente de Dirección, según corresponda el viaje a ejecución de servicios o promoción de programas de acuerdo a base de datos.
5. .Para que el empleado delegado tenga el derecho a los pasajes, hospedaje y viáticos correspondientes a su viaje, el Asistente de Dirección deberán presentar a la Jefatura Financiera el formulario de Solicitud de Gastos para Viaje.
6. En el caso de viajes al exterior del país, el empleado delegado de la institución, deberá obtener la autorización expresa de la Dirección Administrativo Financiera.

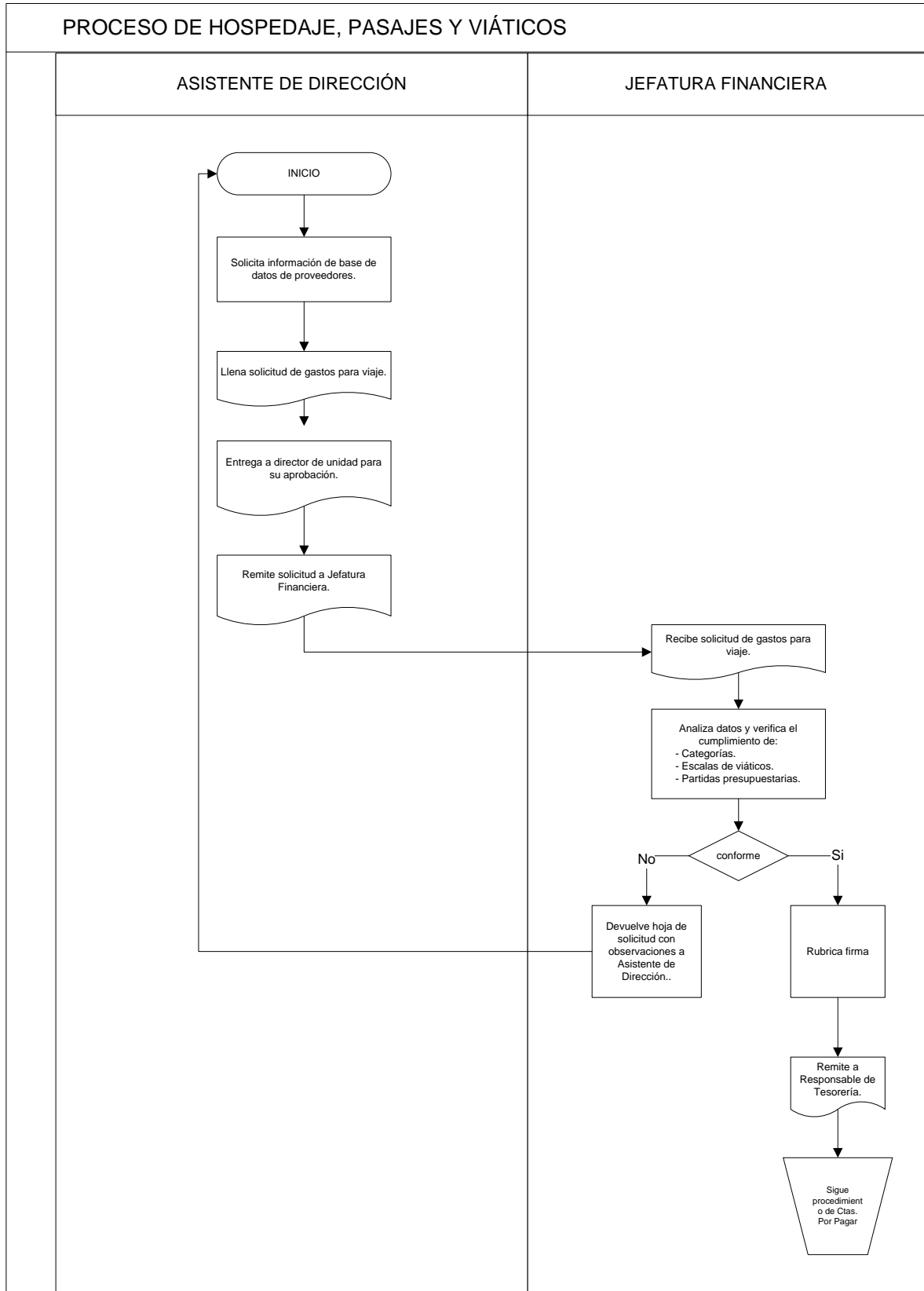


7. La Jefatura Financiera, debe verificar el cumplimiento de las categorías y escalas de viáticos así como de las partidas presupuestarias de costo expresamente autorizadas.
8. La Jefatura Financiera podrá rechazar el presupuesto presentado, cuando este comprometa la disponibilidad financiera de la empresa.
9. Obligatoriamente al retorno del viaje, en el plazo improrrogable de 72 hrs. hábiles el empleado delegado que hubiere utilizado el beneficio de los pasajes y hospedajes deberá realizar el descargo de los mismos al Responsable de Tesorería. En caso de no efectuar el descargo, estos desembolsos serán deducidos de la planilla de haberes del empleado en el mes siguiente.
10. El pago, categorización y escala de pasajes, hospedaje y viáticos para viajes al exterior del país como serán determinados y apropiados por la Dirección Administrativo Financiera, Jefatura Financiera y la Dirección Solicitante, según corresponda al caso específico de cada viaje.
11. Cuando el viaje no se realice, es obligación del empleado delegado devolver el dinero recibido a la Unidad de Tesorería, en el momento en que se suspenda la misión.
12. El viaje debe realizarse dentro de los términos o itinerarios autorizados en presupuesto y solicitud de gastos por viaje, el empleado delegado no podrá variar los términos ni el itinerario bajo responsabilidad, salvo autorización expresa de la Dirección correspondiente dirigida a la Jefatura Financiera.
13. El pago de viáticos a representantes de organismos internacionales e invitados especiales en calidad de asesoramiento, expositores, que visiten el país, deben ser autorizados por la Dirección Administrativa Financiera y Jefatura Financiera.

## Procedimientos.-

### Solicitud de Gastos para Viaje

RESPONSABLE	ACCIÓN
<p><b>ASISTENTE DE DIRECCIÓN</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicita información de base de datos de proveedores a Responsable de Almacén General.</li> <li>2. En base a la información obtenida, llena solicitud de gastos para viaje.</li> <li>3. Entrega a Director de Unidad para su aprobación.</li> <li>4. Con setenta y dos (72) horas de anticipación remite solicitud a Jefatura Financiera.</li> </ol>
<p><b>JEFATURA FINANCIERA</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Recibe solicitud de gastos para viaje (<b>Formato 12 Anx.13</b>).</li> <li>6. Analiza los datos, verifica el cumplimiento de las categorías y escalas de viáticos y partidas presupuestarias de costo vigentes.</li> <li>7. Si esta conforme, realiza rubrica en solicitud y remite a Responsable de Tesorería. Sigue paso 1 del Manual de Cuentas por Pagar.</li> <li>8. De no estar de acuerdo devuelve Hoja de Solicitud a Asistente de Dirección, con las observaciones correspondientes. Sigue paso 1 del presente manual.</li> </ol>



## **1.1.8 SOLICITUD DE MATERIALES DE CAPACITACIÓN, DE ESCRITORIO Y/O BIENES DE USO**

**Concepto.-** Es la operación donde se recibe las solicitudes y se procede a la distribución de los bienes de uso, materiales de capacitación y de escritorio, a las distintas unidades solicitantes de la empresa.

**Objetivo.-** Este manual busca establecer claramente las responsabilidades de cada uno de los integrantes del proceso y garantizar una gestión eficaz y eficiente del mismo.

### **Unidades que Intervienen.-**

- Dirección Administrativo Financiera
  - Jefatura de Finanzas
    - Unidad de Almacén General
    - Unidad de Tesorería
    - Unidades Solicitantes

### **Documentos Utilizados.-**

- 1) Solicitud de materiales de capacitación.
- 2) Solicitud de materiales de escritorio.
- 3) Tarjetas de control de inventarios.
- 4) Nota Interna de compra y/o contratación.
- 5) Nota de devolución de materiales de capacitación.
- 6) Papeleta de préstamo de libros.
- 7) Papeleta de préstamo de equipos.

### **Informes Generados.-**

- 1) Libro de despacho de material de capacitación.
- 2) Kardex de inventarios.
- 3) Reporte de adquisiciones y bajas de bienes.
- 4) Libro de control de biblioteca.
- 5) Informe de Almacén General.

### **Normas.-**

1. Es competencia de la Jefatura Financiera designar un Responsable de Almacén general.
2. Es atribución del Responsable de Almacén General recepcionar los bienes de uso, materiales de capacitación y de escritorio, adquiridos así como del resguardo y conservación de los mismos mientras éstos se encuentren en Almacén General.
3. Es atribución del Responsable de Almacén General la distribución de los bienes de uso, materiales de capacitación y de escritorio, a las distintas unidades solicitantes de la empresa. Así también debe revisar y determinar el estado y las condiciones de los bienes, materiales, libros y/o equipos despachados y recibidos en su unidad.
4. El Responsable de Almacén General deberá mantener actualizado el Kardex de Control de Material de capacitación, de escritorio y cuadro de Bienes de Uso debido a que hasta el día 25 de cada mes debe elaborar un informe de la existencia en inventarios anexando el reporte de las adquisiciones y bajas de bienes.

### **De la Solicitud.-**

1. Toda solicitud de material de capacitación y/o escritorio deberá tramitarse, únicamente, con el formulario preimpreso de Solicitud de materiales de capacitación y/o escritorio que deberá hacerse con tres días hábiles de anticipación al viaje o inicio del taller de capacitación.
2. El Responsable de Almacén no despachará materiales o artículos de oficina, si no se ha recibido la correspondiente Solicitud de Material de capacitación y/o escritorio.
3. Toda solicitud que no cumpla con los requisitos exigidos será devuelta a la unidad solicitante y no se considerara el plazo de dicha presentación.
4. Las unidades deberán realizar la Solicitud de Material de capacitación y de escritorio de forma razonable, para evitar devoluciones al Almacén General, tiempo después de su recepción.
5. Cuando el servicio por cualquier razón, haya sido postergado, debe devolverse el material recibido y hacer una nueva solicitud para la fecha correspondiente.

### **Del Despacho.-**

1. El Responsable de Almacén General llevará el registro histórico en Kardex de cada uno de los artículos que ingresan y/o salen, señalando la descripción del artículo y su código respectivo.
2. Todo despacho de bienes que no sean materiales de capacitación y/o escritorio se registrará en el Libro de Despacho el cual debe estar debidamente foliado.
3. Las Solicitudes de Material de capacitación y/o de escritorio serán despachadas en el orden de llegada y en un lapso no mayor de tres (3) días hábiles y sólo serán entregados

al personal asignado para tal fin, bajo la supervisión del Responsable del Almacén General.

### **De la Devolución.-**

1. La devolución de material de capacitación y de escritorio de las unidades solicitantes deberá estar respaldada por formulario de devolución de material y deberán realizarse en un tiempo no mayor a setenta y dos (72) horas hábiles desde la culminación del servicio prestado.
2. El Responsable de Almacén General sólo aceptará devoluciones de material de capacitación y de escritorio en buen estado y de uso vigente.
3. El empleado responsable que no realice la devolución del material dentro las 48 horas hábiles del retorno a la oficina o finalización del servicio, será sancionado con el descuento por planilla de  $\frac{1}{2}$  día de haber, por día de retraso.

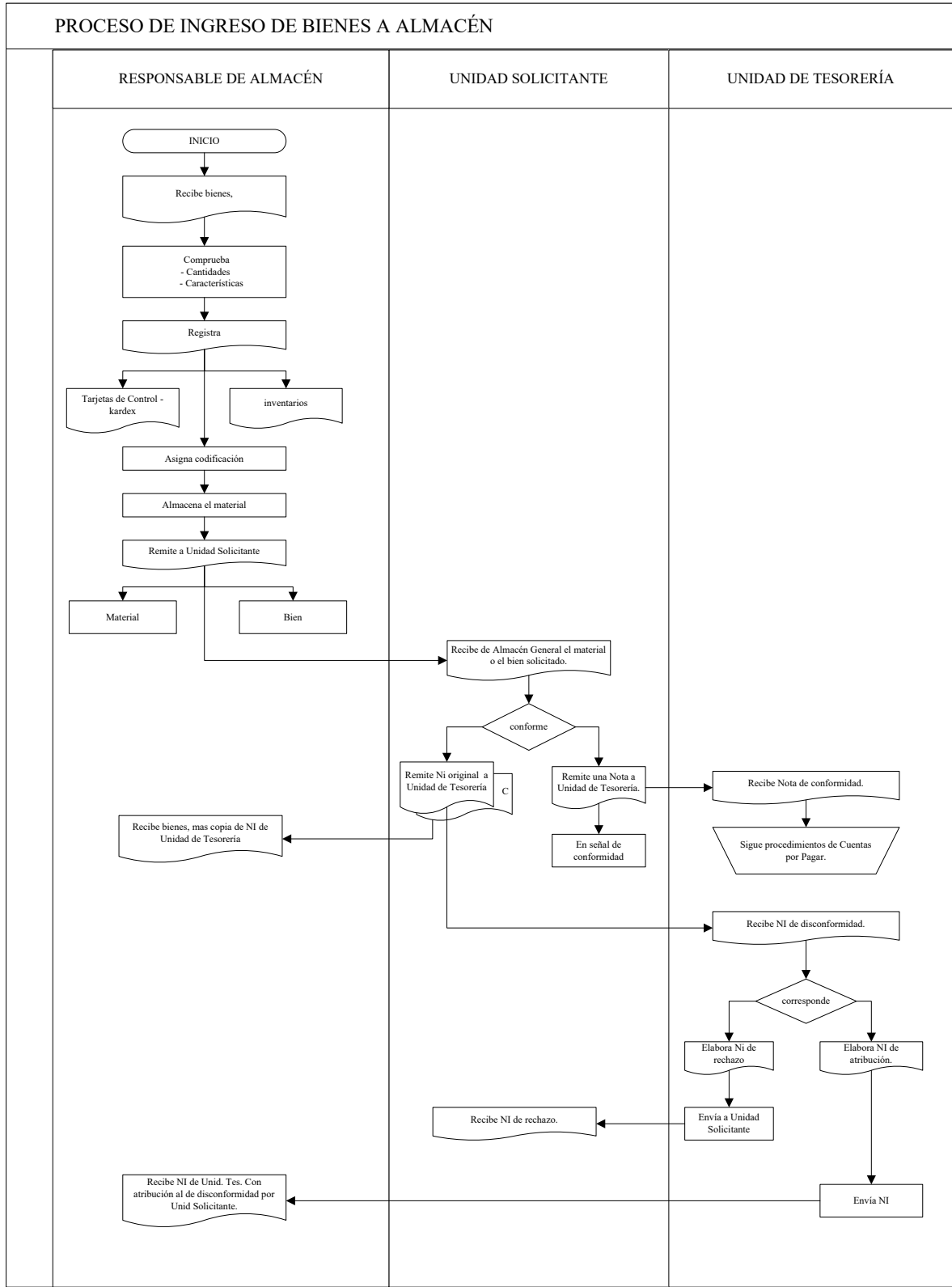
### **Del Préstamo de Libros y Equipos.-**

1. Se prohíbe el préstamo de libros y/o equipos fuera de las instalaciones de la empresa, sin previa autorización del Jefe inmediato superior.
2. Los libros y/ equipos devueltos, deberán encontrarse en las mismas condiciones en las que fueron entregados.
3. Los solicitantes se hacen responsable directos de cualquier daño o pérdida que suceda en el tiempo que el libro y/o equipo se encontró en su poder. Los empleados que no realicen la devolución del libro y/o equipo, serán sancionados por día de retraso.

### Procedimientos de Ingreso de Bienes a Almacén

RESPONSABLE	ACCIÓN
<p><b>RESPONSABLE DE ALMACÉN</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibe los bienes, comprobando las cantidades y características de los requisitos especificados en nota interna enviada por Responsable de Tesorería.</li> <li>2. Procesa individualmente el registro de materiales en tarjeta de control de kardex e inventarios correspondientes, asignando la codificación y almacena el material previamente registrado.</li> <li>3. Entrega los materiales y/o bienes a la unidad solicitante.</li> <li>4. Ante la entrega de material, rubricara su firma en el espacio de “Entregue conforme” según corresponda.</li> <li>5. Pedirá a Unidad Solicitante la firma de conformidad.</li> </ol>
<p><b>UNIDAD SOLICITANTE</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Recibe de responsable de almacén el material y/o bienes requeridos.</li> <li>7. Cuando corresponda, por la compra de un bien que no sea material de capacitación o escritorio, emite nota de conformidad del bien adquirido enviándola nota a Responsable de Tesorería.</li> <li>8. De no encontrarse conforme con el bien adquirido elabora nota interna, explicando las razones del rechazo, dirigida a Responsable de Tesorería con copia a Responsable de Almacén.</li> </ol>
<p><b>RESPONSABLE DE TESORERÍA</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Recibe Nota Interna de conformidad, sigue procedimiento de Cuentas por pagar.</li> <li>10. Recibe Nota Interna de rechazo del bien adquirido.</li> <li>11. Compara razones del rechazo con nota interna de solicitud.</li> <li>12. Si rechazo no corresponde, elabora nota interna de explicación.</li> <li>13. Si rechazo corresponde, elabora nota interna de atribución de responsabilidades, dirigida a Responsable de Almacén.</li> <li>14. Envía nota interna a quien corresponda atribuyendo responsabilidades.</li> </ol>





### **1.1.9 CUENTAS A RENDIR**

**Concepto.-** Se considera cuentas a rendir, los fondos entregados a un empleado delegado para los siguientes conceptos:

- a. Pasajes, Hospedaje.
- b. Compra de equipos, materiales, suministros.
- c. Contratación servicios de reparación y mantenimiento preventivo y correctivo de equipos y bienes.

**Objetivo.-** Este manual servirá de instrumento para suministrar información de los procedimientos involucrados en la rendición de cuentas de dichos fondos. Igualmente pretende determinar los niveles de responsabilidad de las Unidades que intervienen permitiendo así una eficiente y eficaz gestión en su administración.

#### **Unidades que Intervienen.-**

- Empleado delegado.
- Jefatura de Finanzas.
  - Unidad de Tesorería.
  - Unidad de Contabilidad.

#### **Documentos Utilizados.-**

- 1) Vales de desembolso.
- 2) Facturas y/o Recibos.
- 3) Solicitud de gastos para viaje.

#### **Informes Generados.-**

- 1) Hoja de Descargo de Gastos por Viaje.

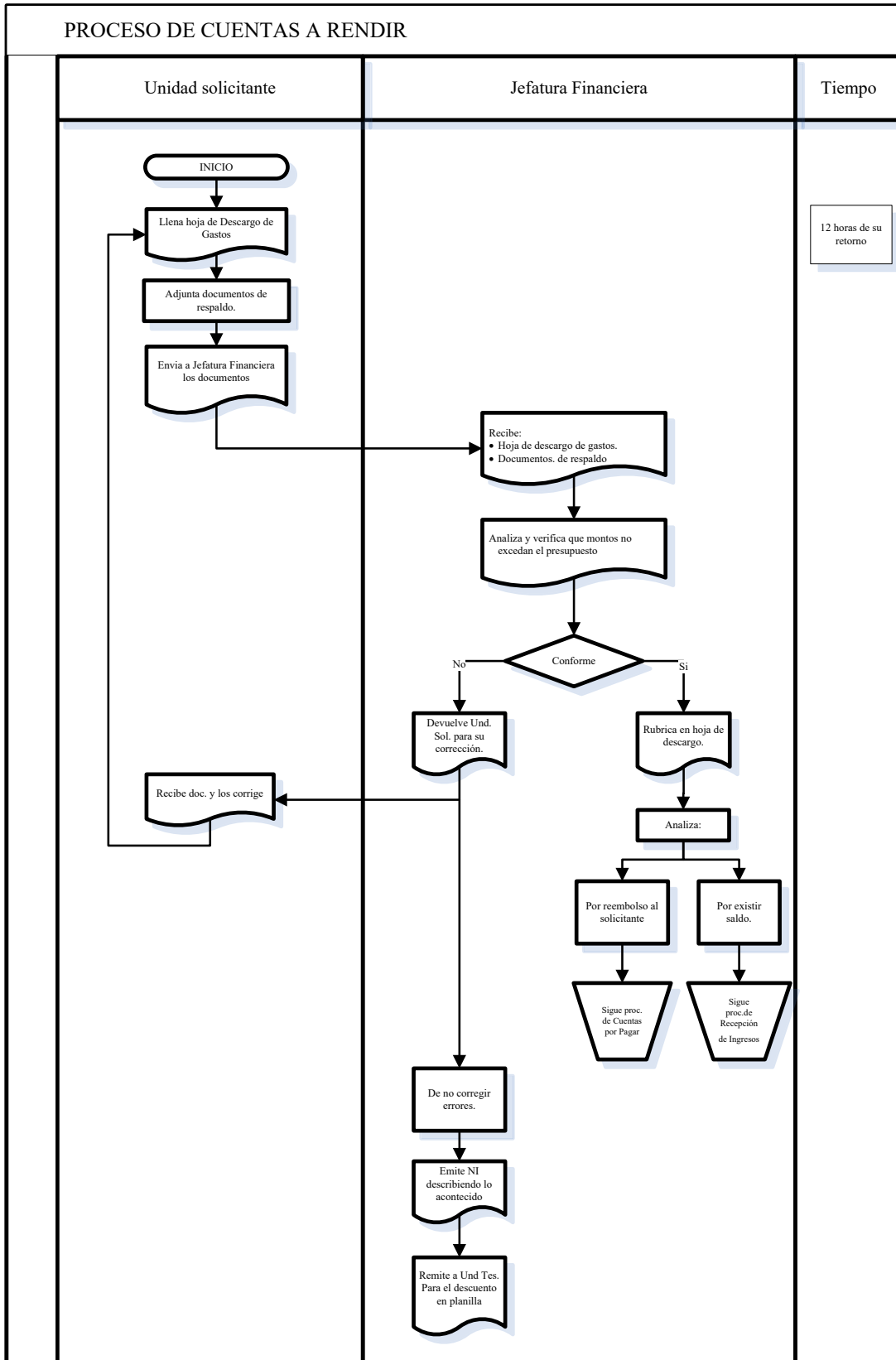
## **Normas.-**

1. Se considera cuentas a rendir, los fondos entregados a un empleado delegado para los siguientes conceptos: Pasajes, Hospedaje, Compra de equipos, materiales, suministros, servicios de reparación y mantenimiento preventivo y correctivo de equipos y bienes.
2. El Responsable de Tesorería será el encargado de recibir y controlar los documentos por la Rendición de Cuentas.
3. Solo se asignara Cuentas a Rendir por un monto igual o menor a la disponibilidad financiera asignada a la Unidad, en el Presupuesto de Caja y en el Plan de Pagos.
4. Toda Unidad deberá rendir cuentas de acuerdo al procedimiento y formatos establecidos en el presente manual. No se utilizará fondos por Cuentas a Rendir para la contratación de personal por ningún concepto, ni para la contratación de obras.
5. Todo desembolso deberá estar debidamente autorizado por el Director de la Unidad a la cual esta asignado la Cuenta a Rendir o por la persona que este designe y deberá estar respaldado por Facturas y/o Recibos originales a nombre de de la empresa.
6. Los traspasos de partidas deberán registrarse con prioridad en el presupuesto anual.
7. Para la Rendición de Cuentas deberán presentarse los siguientes documentos debidamente autorizados por Director de Unidad: descargo de gastos, facturas y/o recibos y si corresponde una nota aclaratoria en Hoja de descargo por la no existencia de facturas y/o recibos.
8. Es atribución del Responsable de Tesorería devolver o recibir el remanente del descargo si es el caso.

## Procedimientos.-

### Después del Viaje

RESPONSABLE	ACCIÓN
<p><b>UNIDAD SOLICITANTE</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El solicitante llena Hoja de Descargo de Gastos (<b>Formato 13 Anx. 14</b>), en un plazo no mayor a doce horas de su retorno a las instalaciones de la empresa.</li> <li>2. Adjunta documentos de respaldo y remite a Responsable de Tesorería.</li> </ol>
<p><b>JEFATURA FINANCIERA</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Recibe Hoja de descargo de gastos más documentos de respaldo.</li> <li>4. Observa y analiza respaldos, verifica que montos no hayan excedido techos presupuestarios.</li> <li>5. Si no esta conforme devuelve documentos a empleado delegado, para su corrección. Sigue paso 9 o paso 16 según corresponda.</li> <li>6. Si esta conforme, rubrica su firma.</li> <li>7. Analiza situaciones:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Por reembolso</i> hacia el solicitante sigue procedimientos del manual de cuentas por pagar.</li> <li>• <i>Por existir saldo</i> se proseguirá con procedimientos del Manual de Recepción de Ingresos.</li> </ul> </li> <li>8. Si empleado delegado no consigue corregir los errores determinados, Jefe financiero emite nota interna, describiendo lo acontecido y remite a Responsable de Tesorería, para el respectivo descuento según planilla.</li> </ol>



## **CAPITULO III**

### **1. CONCLUSIONES**

Se puede concluir que el presente Manual de Normas y Procedimientos Financieros es fundamental para establecer responsabilidades y brindar orientación sobre el desarrollo de cada uno de los procesos de la empresa, ya que sin el adecuado señalamiento de las actividades y secuencias que se producen dentro de PRODEPE S.R.L., se pierde tiempo muy valioso, al igual que se desaprovechan muchos recursos, tanto financieros como humanos.

Es muy importante que el dominio y uso de las herramientas de diagnóstico, como son los flujogramas, quede completamente despejado para todos y cada uno de los miembros de la empresa, ya que es la herramienta más usada para dicha tarea, al igual que los esquemas detallados de procedimientos.

Este manual pretende desarrollar completa convicción dentro de las principales Direcciones de PRODEPE S.R.L., para que se sientan motivados a implantar programas de entrenamiento en las diferentes unidades (especialmente en recursos humanos) de capacitación en la elaboración de los manuales de procedimientos, para así poder tener una guía en caso de que falle algo en el proceso productivo, ya que ese es el propósito fundamental de su elaboración.

Con la elaboración de este manual de procedimientos y normas lo que se desea es orientar el desarrollo de las actividades de manera efectiva y evitar que los empleados realicen sus actividades de manera empírica.

Es un compendio de la totalidad de normas y procedimientos que se desarrollan en la empresa, estos elementos que por otro lado serían difíciles reunir. En el mismo la gestión

administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales de los miembros del nivel jerárquico.

Se pretende clarificar la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a que nivel alcanza la decisión o ejecución.

El presente manual es un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo, no solo facilita el control de las tareas delegadas, también se convierte en una guía de trabajo a ejecutar, permitiendo entre las diferentes Unidades una apropiada coordinación de actividades.

Evitará la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes, contribuyendo a la uniformidad en la interpretación y aplicación de las mencionadas. Por otra parte, facilitará revisiones para realizar mejoramientos en las normas, procedimientos y controles si la empresa lo requiere.

## 2. RECOMENDACIONES

Considerando lo anteriormente descrito en las conclusiones se desea precisar las siguientes recomendaciones:

Con la aplicación del mencionado manual los empleados pueden orientarse y ejecutar de manera secuencial y ordenada tales procedimientos con el fin de garantizar su fiel aplicación.

El siguiente manual permitió fijar pautas a seguir para los procedimientos en cada Unidad de la empresa, cuya aplicación también constituye un material informativo que tiene como principal finalidad instruir a los empleados antiguos y al nuevo personal en cuanto al desarrollo del mismo.

La implantación del manual representa el momento crucial para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la efectividad, mejorar la y coordinación, agilizar el trabajo homogeneizar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales.

El beneficio que pueda aportar radica en que permite realizar cambios sin crear grandes alteraciones, ya que las nuevas condiciones accionan libremente antes de que se suspendan las anteriores lo que permite un cambio gradual y controlado.

Para dar a conocer el manual es conveniente definir un programa para su presentación y proceder a celebrar, exposiciones, seminarios foros de decisión y cualquier otro tipo de evento de esta naturaleza.

También se pueden llevar a cabo reuniones de sociabilización, por medio de las cuales se puede incrementar la confianza y colaboración del personal, ya que a través de ellas se les comunican los objetivos propuestos y las bondades que pueden resultar.



En forma paralela se deben emprender campañas de difusión mediante boletines, folletos, paneles y cualquier otro recurso de información que refuerce la aceptación, particularmente cuando las medidas de mejoramiento puedan afectar a una organización a nivel grupal o sectorial.

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.

Actualizar periódicamente el contenido del manual para mayor efectividad, con el propósito de establecer los correctivos pertinentes para lograr una mejor aplicación del mismo. Para dicho propósito se debe considerar dos aspectos fundamentales:

- Establecer en calendario para la actualización del manual
- Designar un responsable para la atención de esta función.

## **BIBLIOGRAFIA**

GOMEZ F. “Manual de Gestión de Recursos Humanos” (1993)

BIEGLER J. “Diseño de un Manual de Procedimiento Administrativo” (1980) Editorial  
Monografías 1997

ZORRILLA ARENAS Santiago, TORRES XAMMAR Miguel,”Guía para elaborar la  
Tesis”, Editorial MCGraw- Hill, México, 1997.

MENDIOCA Gloria Edel, “Sobre Tesis y Tesistas”, Lecciones de Enseñanza- Aprendizaje,  
Espacio Editorial, Buenos Aires, Argentina, 2003.

PINEDA, Elia, ALVARADO Eva Luz de y CANALES Francisca H. de, “Metodología de  
la Investigación”, 2ª edición, E.A.U. – O.M.S., 1994.

SABINO Carlos A., “El Proceso de Investigación”, Editorial McGraw-Hill, Bogota,  
Colombia, 1998.

ANDER-EGG Ezequiel “Técnicas de Investigación Social”, Décima quinta edición, El Cid  
Editor, Buenos Aires, Argentina, 1980.

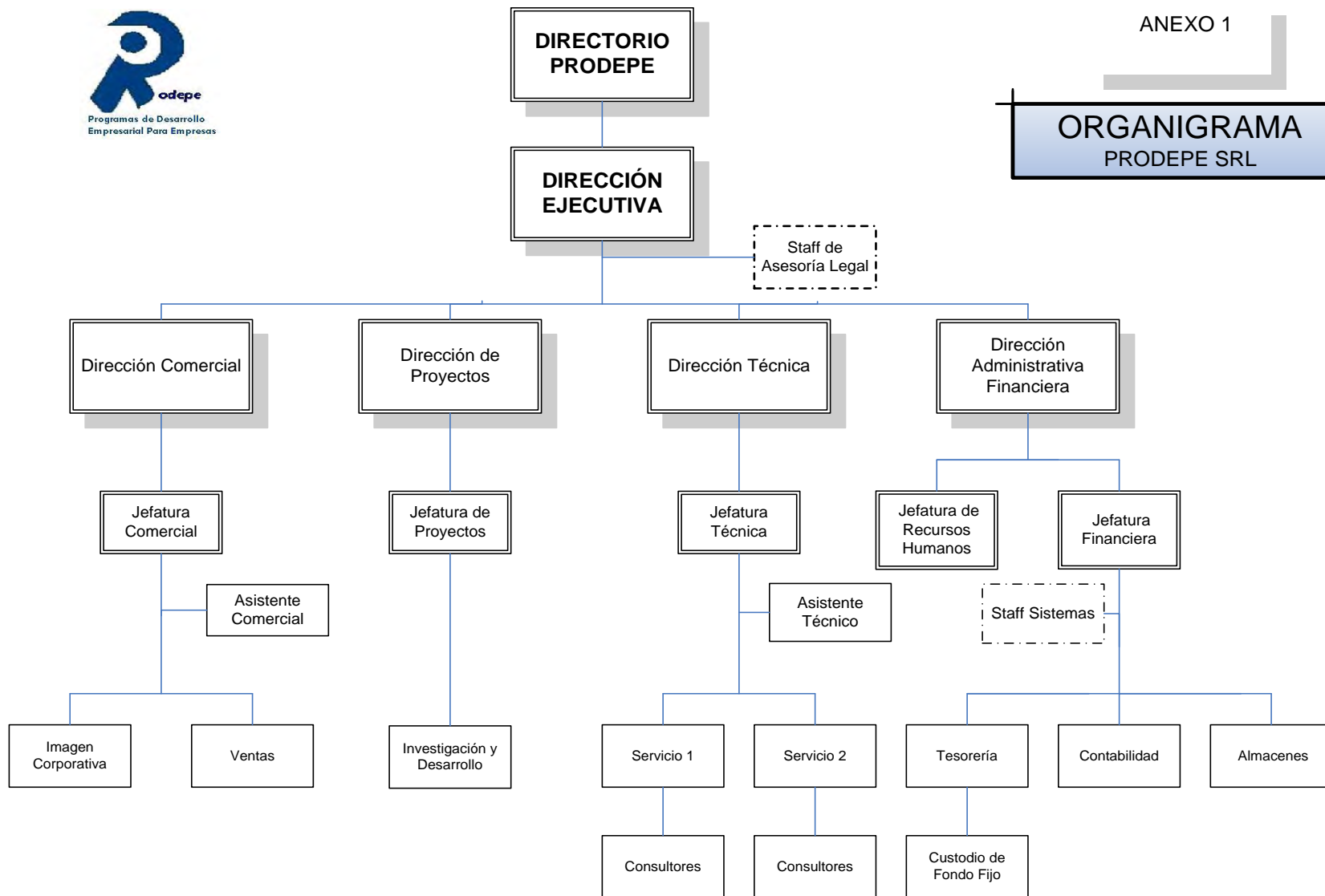
ACUÑA R. “Diseño de un Manual de Procedimientos Administrativos” Editorial  
Monografías 1997

**ANEXOS**



ANEXO 1

**ORGANIGRAMA**  
PRODEPE SRL



Programas de Desarrollo Empresarial para Empresas S.R.L.  
 Calle Panamá N°1152 Zona Miraflores  
 La Paz-Bolivia  
 NIT 122801026



**ANEXO 2**

**FORMATO N°1**

**HOJA DE INGRESOS Y CUENTAS POR COBRAR**

N°	Nombre del Servicio	Institución	Cod de contrato	N° de Pagos	Total en Bs	Debito Fiscal 13%	IT 3%	Fecha primer pago	A cuenta en Bs.	Saldo en Bs.	Fecha segundo pago	A Cuenta en Bs.	Saldo en Bs.	Fecha tercer pago	A Cuenta en Bs.	Total saldo	Telef.	Contacto	Direc.
<b>TOTALES</b>					<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>			



Programas de Desarrollo Empresarial para Empresas S.R.L.  
 Calle Panamá N°1152 Zona Miraflores  
 La Paz-Bolivia  
 NIT 122801026



## ANEXO 4

### FORMATO N°3

### HOJA DE GESTIÓN DE COBROS

Responsable de Tesorería							
Deudor				Primer Pago		Deuda Total	
				Bs.		Bs.	
<b>GESTIONES REALIZADAS</b>							
Fecha	Hora	Logro Comunicación		Comunicación			Persona Contactada
		SI	NO	Escrita	Telef.	Personal	
Resultados							
Fecha	Hora	Logro Comunicación		Comunicación			Persona Contactada
		SI	NO	Escrita	Telef.	Personal	
Resultados							
Fecha	Hora	Logro Comunicación		Comunicación			Persona Contactada
		SI	NO	Escrita	Telef.	Personal	
Resultados							
Fecha	Hora	Logro Comunicación		Comunicación			Persona Contactada
		SI	NO	Escrita	Telef.	Personal	
Resultados							
Observaciones							

Programas de Desarrollo Empresarial para Empresas S.R.L.  
Calle Panamá N°1152 Zona Miraflores  
La Paz-Bolivia  
NIT 122801026



## ANEXO 5

### FORMATO N°4

#### ORDEN DE COMPRA

N°

Fecha:
Nombre del proveedor :
NIT / CI :

CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	SUBTOTAL
<b>TOTALES</b>				

Fecha de entrega :
Observaciones :

**FIRMA DE UNIDAD DE TESORERIA**





## ANEXO 7

### FORMATO N° 6

### HOJA DE IMPUESTOS

#### DEBITO FISCAL

Fecha	NIT	No de Factura	Razón Social o Nombre del Cliente	Importe	D. Fiscal 13%	Neto 87%	I.T. 3%
TOTAL				0,00	0,00	0,00	0,00

#### CREDITO FISCAL

Fecha	NIT	No de Factura	No de F-300	Razón Social o Nombre del Proveedor	Importe	Crédito Fiscal	0,87
TOTALES					0,00	0,00	0,00
CREDITO FISCAL						0,00	
DEBITO FISCAL					0,00	0,00	
DIFERENCIA						0,00	
CREDITO A FAVOR MES ANTERIOR					0,00		
CALCULO MANTENIMIENTO DE VALOR					0,00	0,00	
Crédito fiscal mes siguiente						0,00	
Debito fiscal por pagar						0,00	
IMPUESTO A LAS TRANSACCIONES						0,00	
RETENCIONES IT						0,00	
RETENCIONES IUE						0,00	
RETENCIONES RC-IVA						0,00	
TOTAL IMPUESTOS A PAGAR						0,00	



*Programas de Desarrollo Empresarial para Empresas S.R.L.  
Calle Panamá N°1152 Zona Miraflores  
La Paz-Bolivia  
NIT 122801026*



## **ANEXO 9**

### **FORMATO N° 8**

#### **VALE DE DESEMBOLSO**

No	Nombre	Detalle	Programa	Fecha	Total Entregado Bs.	Rendición Bs.	
						Reembolso	Sobrante
<b>TOTALES</b>							

Programas de Desarrollo Empresarial para Empresas S.R.L.  
Calle Panamá N°1152 Zona Miraflores  
La Paz-Bolivia  
NIT 122801026



## ANEXO 10

### FORMATO No 9

### CUADRO COMPARATIVO DE COTIZACIONES

PROVEEDOR	DETALLE DETALL	MATERIAL	CARACTERISTICAS	CANTIDAD
<b>PROVEEDOR No 1</b>				
<b>PROVEEDOR No 2</b>				
<b>PROVEEDOR No 3</b>				
<b>Total</b>				





Programas de Desarrollo Empresarial para Empresas S.R.L.  
 Calle Panamá N°1152 Zona Miraflores  
 La Paz-Bolivia  
 NIT 122801026



## ANEXO 13

### FORMATO N° 12

### SOLICITUD DE GASTOS PARA VIAJE

Información del Viajero							
Nombre Completo:				C.I.			
Cargo de la institución:							
Información del Viaje							
Lugar de viaje:	Área Urbana				Área Rural		
Lugar específico:							
Información sobre el servicio							
Nombre del servicio a brindar:							
Objetivo del servicio a brindar:							
Información de fechas							
	DESDE				HASTA		
Fecha exacta del viaje	DIA	MES	AÑO		DIA	MES	AÑO
Información de la duración							
Duración del viaje:							
Numero de días				Numero de noches:			
Información de ida y vuelta							
DIA DE LLEGADA	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
HORA							
DIA DE RETORNO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
HORA							

#### SOLICITUD DE GASTOS

Pasajes de ida	Bs.
Pasajes de vuelta	Bs.
Viáticos	Bs.
Hospedaje	Bs.
Total gasto solicitado	0



## ANEXO 14

### FORMATO No 13

#### DESCARGO DE GASTOS POR VIAJE

Marcar el recuadro que le corresponde:										
		Área Urbana						Área Rural		
Llenar:										
<b>Descargo de pasajes:</b>										
Pasajes	Monto en Bs.						Monto en Bs.			
Uso de Terminal	Monto en Bs.						Monto en Bs.			
	Total en Bs.						Total en Bs.			
<b>Descargo de viáticos:</b>										
Viáticos	Monto en Bs.						Monto en Bs.			
	Total en Bs.						Total en Bs.			
<b>Descargo de hospedaje:</b>										
	Cantidad					Cantidad				
	Días		Monto en Bs.			Días		Monto en Bs.		
	Noches		Monto en Bs.			Noches		Monto en Bs.		
			Total en Bs.					Total en Bs.		
<b>Total Descargo:</b>										
		Área Urbana						Área Rural		
		Total en Bs.						Total en Bs.		