

ANEXO No 1 GUÍA DE ENCUESTA PARA LOS DIRIGENTES

Compañero (a)

Se está realizando una investigación, para conocer algunos aspectos relacionados con el funcionamiento del Control Interno en las entidades del municipio Jesús Menéndez, se necesita su cooperación. Esperamos la mayor sinceridad posible.

Años de experiencia como dirigente _____ trabajador _____

Nivel de subordinación Nacional _____ Local _____

1. ¿Usted considera que se ha implementado a cabalidad el Control Interno en su entidad?

Si () No () Está en proceso ()

2. ¿Cuáles son las causas que limitan la adecuada implementación del Control Interno? Explique.

3. ¿Ha recibido alguna capacitación sobre el Control Interno?

Si () No ()

De ser positiva la respuesta,

Se ha incluido en el programa, ¿Cómo se realiza su aplicación práctica?

Si () No ()

4. ¿Desearía usted conocer los procedimientos para la aplicación práctica del Control Interno?

Si () No ()

ANEXO No 2 RESULTADO DE LA ENCUESTA A LOS DIRIGENTES

Total de dirigentes	Años de experiencia							
	Total	1	2	Total	3	4	5	Total
	9	2	4	6	2	1	-	3
Total trabajadores	27	-	5	5	3	6	13	22
Nivel de subordinación	Nacional 6				Local 21			

La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a 9 dirigentes de las entidades del municipio Jesús Menéndez.

PREGUNTAS	TOTAL DE ENCUESTADOS	RESPUESTAS
1	31	Si 0 No 24 En proceso 7
2	31	<p>Causas que limitan la implementación del Control Interno.</p> <p>-No se considera comprensible la redacción utilizada en la explicación de cada uno de los componentes y normativas, de la Resolución 60 del 1 de marzo del 2011, de la Contraloría General de República,.....31</p> <p>-Carencias de metodologías específicas que faciliten y viabilicen los pasos a seguir para la implementación adecuada del Control Interno,.....28</p> <p>-La Guía de Autocontrol para evaluar el Control Interno emitida por la Contraloría General de la República es muy general,.....28</p> <p>-No se define con la precisión suficiente la documentación que avala el cumplimiento de cada norma por componentes, para verificar con profundidad su cumplimiento,.....21</p>
3	31	Si 31 No 0 Respuestas positivas 31 Si 0 No 31
4	31	Si 31 No

ANEXO NO 3 BREVE EXPLICACIÓN SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual la organización determina y mantiene las relaciones de la propia organización con su entorno, a través de la determinación de objetivos

y el esfuerzo sistemático de generar una relación deseable para el futuro, asignando los recursos que nos lleven a ese fin. Para ello es importante tener en cuenta algunos elementos que se describen a continuación:

Misión

Según Stoner (1984), la misión de una organización es su finalidad específica que la distingue de otra de su tipo, siendo un concepto más limitado que el propósito, pues dentro de los límites amplios del propósito, cada empresa escoge su misión que puede describirse en términos del producto y mercado o del servicio y de la clientela a quién sirve.

La misión expresa la razón más amplia que justifica la existencia de la organización debe orientar el rumbo y el comportamiento en todos los niveles. Una misión bien formulada permite guiar las acciones, los sentimientos y da la imagen de que se sabe a dónde se dirige la organización, así como el apoyo, tiempo y recursos vinculados a ella. De lo anterior se desprende que el propósito de una misión no es exponer fines concretos sino dar una dirección general, una filosofía que motive y sirva de guía al desarrollo de la organización.

La misión es el objetivo de la organización, expresa para qué trabajamos y responde a la pregunta ¿para qué existe la organización? Es una meta general basada en los supuestos básicos sobre los propósitos de una organización, sus valores, su ámbito de acción y su lugar en el mundo.

Entre las características de la misión se encuentran:

- Orientada hacia el exterior de la organización.
- Orientada hacia el futuro a largo plazo.
- Tener credibilidad.
- Ser simple, clara y directa.
- Contener originalidad.
- Ser única.
- Tener cierto contenido intangible y ambicioso.
- Ser revisada constantemente.

Además de estas características se debe tener presente que toda misión debe revisarse cada dos o tres años y en caso necesario actualizarla y redefinirla, ya que ninguna institución humana es eterna, todas cambian con el tiempo e incluso, aún cuando la misión pueda ser eterna los objetivos particulares pueden cambiar.

Visión

Expresa lo que deseamos que sea la organización en un futuro que proyectamos, el estado deseado de la organización en los próximos años, por ello debe generarse en el corazón pero con la mente fría y los pies en la tierra. Su principal fuerza no radica en su descripción anticipada

del futuro deseado, sino en un proceso colectivo que sustituye el sueño, o las indicaciones de una persona para convertirse en los deseos factibles y compartidos de su colectivo.

La visión debe expresar:

- Una imagen de lo que se desea.
- Un estado final al que se aspira llegar.
- El reflujó de las aspiraciones y deseos.
- Una orientación para trazar estrategias.
- Un derrotero que estimula los cambios permanentes.

Requisitos para elaborar la misión.

- Debe ser formulada por los propios dirigentes de manera participativa para lograr su aceptación y apoyo.
- Debe tener un horizonte predeterminado.
- Ser simple y clara en su expresión para que todos la comprendan y se comprometan con ella.
- Ser positiva y alentadora.
- No debe expresarse en cifra.
- Se expresa en tiempo presente porque se actúa como si se hubiera logrado.
- En su elaboración se tiene que tener en cuenta los desafíos, los retos y los factores claves del entorno a los que debe enfrentarse la organización.
- Debe ser compatible con la misión, los principales focos de atención, y crear un camino a seguir en el futuro inmediato.
- Debe ser soñadora pero objetiva, perseguir un resultado ambicioso, que vale la pena alcanzar, ser motivadora en si misma por lo que debe reflejar lo que los integrantes de la organización en realidad desean.
- Debe ser evaluada al final en términos de impacto / costos.

La visión enuncia las expectativas a mediano y largo plazo, es el fundamento de la misión y de los objetivos.

La visión está centrada en el futuro, es una imagen del futuro que desea conseguir la empresa, muestra donde quiere ir. Puede suponer un cambio en el concepto de negocio de la empresa.

Escenarios

Un escenario es la descripción de los posibles entornos en que funcionara la organización durante el futuro, a mediano plazo, y que ejercerá influencia en su comportamiento. Es lo que se espera que suceda, y no lo que se desea, sobre la base de dos factores claves considerando los

implicados y tomando en cuenta las amenazas y oportunidades, en cuanto a factores políticos, económicos, jurídicos, culturales, sociológicos, demográficos y tecnológicos.

La elaboración de escenarios es compleja y requiere un elevado nivel informativo y de especialización. A cada escenario construido se le fijan probabilidades de ocurrencia. La práctica aconseja la utilización de tres versiones de escenarios: un escenario positivo (no necesariamente óptimo), un escenario intermedio y uno negativo (no necesariamente pésimo) siendo el escenario medio el que mayor probabilidad de ocurrencia posee. Por lo que se define ese escenario como el de actuación para el salto al futuro y preparar opciones de contingencia para reconocer la probabilidad de ocurrencia de los otros dos y así reducir la incertidumbre en su desarrollo.

Los escenarios incluyen los factores medio ambiental, económicos, socioculturales, tecnológicos, jurídico-políticos, entre otros.

Valores

I Kujiro Nonaca (1991) “ Una empresa no es una máquina, sino un organismo vivo,y, como tal tiene un sentido colectivo de la identidad (...) una comprensión compartida de lo que es la empresa”; como la figura anterior resalta, los valores son la base en la que se fundamentan las decisiones claves de una empresa. “ Cada organización es un producto de cómo sus miembros piensan e interiorizan” (Singe P.M1994).

Los valores son aprendizajes estrategicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines o , lo que es lo mismo para conseguir que nos salgan bien las cosas (Garcia, S y Dolan, S pag 63)

Podemos plantear algunos elementos que ayudaran a comprender la manifestación de valores en una empresa:

Las decisiones de una empresa conservadora no serán las mismas que las de una empresa muy agresiva, aunque ambas tengan el mismo potencial. Del mismo modo, no serán las mismas las decisiones de una empresa, si valora el medio ambiente o no lo hace, igualmente, el hecho de poseer o no un sentido ético de los negocios marcará rumbos diferentes.

El ser, y querer seguir siendo, una empresa familiar también puede ser un valor de una empresa. Este es el caso del grupo Borges, empresa catalana dedicada principalmente a la producción de aceites y frutas secas, valor que comparte con un aprecio a la tradición, la ética empresarial, ambición y profesionalismo.

Tenemos además entre otros los valores democráticos, la búsqueda de la excelencia y la perfección,. La formación, integridad, respeto a la dignidad humana.

Los valores compartidos son comportamientos estratégicos que se manifiestan en la mayoría de los miembros de la organización y los valores deseados son aquellos que la entidad desea que se logren pero aun no los tiene.

Análisis interno y externo

Una vez definida la misión, se requiere realizar el análisis de los factores internos y externos, el mismo constituye el análisis sistémico que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con fortalezas y debilidades internas, elementos que debe enfrentar la organización en el cumplimiento de la misión.

Para ello nos apoyamos en la matriz DAFO, donde hacemos una valoración de las fortalezas y debilidades internas con objetividad para poder ver la relación que tienen con las oportunidades del entorno.

Fortalezas: Se refiere a características o valores positivos intrínsecos, asociados a insumos, procesos o resultados que pueden ser utilizados para aprovechar oportunidades o protegerse de las amenazas y oportunidades o protegerse de las amenazas, estas solo tienen significado cuando las comparamos con relación a posibles competidores.

Debilidades: es un término que se refiere a actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo, que limita e inhibe el éxito general de una organización.

Oportunidades: Son las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, o los hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro.

Amenazas: Este término es totalmente opuesto al anterior. Consiste en tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como en hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura.

Como resultado del análisis de estos factores se realiza la matriz DAFO que constituye un valioso instrumento estratégico. La lógica del procedimiento de este análisis es la interpretación de los cuadrantes, en ellos se consignaran los factores claves de ponderación, la clasificación y el resultado ponderado, para cada factor por separado el interno y el externo

Su resultado dará el punto de vista más acertado para el tipo de estrategia que se debe conformar de acuerdo tanto con el problema como la situación estratégica en general.

Las empresas de éxito siguen estrategias que ayudan a:

- Beneficiarse de sus fortalezas internas.
- Mejorar las áreas con debilidades internas.
- Aprovechar las oportunidades.
- Contrarrestar el impacto de las amenazas externas.

Estrategia Empresarial

El concepto de estrategia es tratado por diferentes autores. Uno de ellos H Mintzberg (California Management Review, 1987) la define como:

- Un plan: pues representa un curso de acción consciente internacional. Un conjunto de guías para tratar una situación.

- Una estratagema: pues representa un plan o conjunto de acciones específicas encaminadas a desbancar a un determinado oponente o competidor, es una maniobra específica.
- Una pauta / patrón: representa una pauta o modelo en una sucesión de acciones. Consistencia en el comportamiento actual o no.
- Una posición: localiza la organización del entorno.
- Una perspectiva: un modo de percibir la realidad concepto compartido, mente (y comportamiento) colectivo, una misión.
- De este concepto de estrategia podemos extraer dos grandes campos de utilidad práctica para la organización íntimamente relacionadas.
- Representa una actitud ante el entorno. Delimita una dirección ante el futuro, por lo que implica instrumentar los cambios en la organización.
- Constituye un medio para validar factibilidad de los objetivos (qué queremos lograr) a través de definir el cómo lo vamos a lograr.

La Matriz DAFO, puede constituir una de las técnicas a utilizar para generar estrategia, la forma en que nos permite relacionar el ambiente interno con el externo, da la posibilidad de que tengamos en consideración la mayoría de la interrelación de sus variables. En este sentido puede hablarse de cuatro tipos de estrategias:

Estrategia defensiva: la empresa puede atenuar las amenazas apoyándose en las fortalezas.

Estrategias ofensivas: es la posición en la que toda la empresa quisiera estar. Se intenta aprovechar al máximo las oportunidades con las fortalezas.

Estrategia de supervivencia: la empresa se enfrenta a amenazas externas sin las fortalezas internas necesarias para luchar con la competencia.

Estrategias de reorientación: a la empresa se le plantean oportunidades que puede aprovechar pero sin embargo carece de la preparación adecuada. A la empresa se le plantean oportunidades que puede aprovechar pero sin embargo carece de la preparación adecuada. La empresa debe establecer un programa de acciones específicas y reorientar sus estrategias anteriores.

Además de hacer referencia a las estrategias a adoptar por cualquier organización para el logro de sus objetivos, pueden clasificarse en:

Estrategias generales o de empresas: son las que considera la empresa en relación con su entorno y se plantean la asignación de recursos y capacidades entre los diferentes negocios. Estas estrategias tienen como objetivo lograr la integración de las diferentes actividades de la empresa.

Estrategias competitivas o de negocios: son las acciones particulares en las unidades de negocio atendiendo las diferencias que caracterizan las mismas.

Estrategias funcionales: están dirigidas a cómo utilizar, aplicar y maximizar los recursos dentro de cada área funcional.

Estrategias operativas: se establecen a nivel de renglones o distritos donde actúa la empresa y a nivel de plantas, departamentos en área funcional.

Objetivos

Se pueden definir como los resultados a largo plazo que una organización pretende lograr a través de su misión básica. En una organización los objetivos son de vital importancia para su éxito, pues suministran dirección, ayuda en la evaluación, relevan prioridades, permiten coordinación y son esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planeación efectiva.

Los objetivos deben definir las siguientes características:

- Ser coherentes
- Medibles
- Estimulantes
- Razonables
- Claros
- Alcanzables

Deben fijarse tanto para la empresa en general como para cada división.

Plan de acción

Como resultado de la planeación la entidad contará entonces con un plan de acción, que permitirá eliminar las brechas entre la situación existente y la que debe existir. El mismo comprende una descripción detallada de acciones a emprender para realizar la estrategia a seguir, ello se acompañara de un calendario y de una descripción de las responsabilidades y labores de cada uno en su realización, con sus respectivos presupuestos, es decir esto deberá reflejar:

- Las acciones a realizar.
- El o los responsables de cada acción.
- Los recursos necesarios.
- Y la fecha para la realización de la acción.

Resume todo lo que hará la organización para implantar su estrategia por lo que involucra a todos sus miembros, lo que permite:

- Articular las estrategias de la organización.
- Determinar los presupuestos de recursos necesarios para las actividades a realizar.
- Combinar estrategias con el presupuesto.

- Fijar presupuestos trimestrales o en un periodo de tiempo elegido de manera detallada y precisa, que ayuden a valorar el logro del estado futuro deseado. Sin el plan de acción la estrategia queda en un plano ideal, no realizándose la misma en la práctica empresarial.

ANEXO No 4 MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS.

MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS

El desarrollo de los sistemas de Control Interno, como filosofía de acción estratégica, también considera como necesario, el desarrollo de un proceso de documentación, de lo que debe hacer la unidad organizativa, de ahí que los manuales administrativos sigan jugando un papel de suma importancia en las unidades organizativas y en el logro de una mayor eficiencia en el desempeño de sus tareas.

Los Manuales Administrativos se definen como el conjunto de normas de administración, reglamentaciones, políticas y procedimientos preparados por la dirección, realizado por los y para los trabajadores de la empresa.

Manuales más comunes

MANUALES DE ORGANIZACIÓN

Los manuales de organización contemplan la forma en que se integra y coordina una organización. Constituyen un instrumento de referencia para elaborar otros tipos de manuales como los de procedimientos y políticas.

Estos manuales constituyen la revisión pormenorizada de la organización formal de cualquier institución, que se realiza a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen una estructura.

Es común que el Manual de Organización refleje información detallada sobre los antecedentes históricos, las atribuciones, el marco jurídico de la unidad organizativa, la estructura, los objetivos, las funciones, y las líneas de comunicación y coordinación que se debe dar en una unidad organizativa, dependencia o unidad administrativa.

La información anterior se completa con organigramas que describen de forma esquemática su estructura organizativa.

La existencia del Manual de Organización es un valioso instrumento de control para organizar la supervisión de tareas y funciones; resolver los conflictos de autoridad y la dilución de responsabilidades de los procesos de la organización.

Objetivos

La creación de los manuales de organización agrupa cinco objetivos fundamentales:

Esquematizar los puestos, relaciones y funciones para presentar una visión de conjunto de la organización a través de organigramas.

Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.

Apoyar la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.

Servir como orientación al personal de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a las distintas unidades orgánicas.

Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales para ayudar a reducir los costos de operación de la organización.

Clasificación

Tomando en cuenta las características y necesidades de una unidad organizativa que intenta definir sus funciones, los manuales de organización se pueden clasificar en: Manuales Generales de Organización y Manuales Específicos de Organización.

Los Manuales Generales de Organización: son aquellos que abarcan todas las unidades administrativas de la unidad organizativa, tiene como objetivo dar una visión integral de la organización. Su difusión está encaminada a propiciar una mayor coordinación entre el personal de la unidad organizativa ya que facilita la identificación de las funciones dentro del contexto general de la misma, y servir como instrumento de consulta al público interesado en conocer la organización de las unidades.

Los Manuales Específicos de Organización: son aquellos que se ocupan de una función operacional, un departamento en particular o una sección, tiene como objetivo precisar las funciones, delimitar el ámbito de operación, evitar las duplicidades, propiciar la uniformidad del trabajo, y ser un instrumento útil de orientación para el personal de nuevo ingreso a una administración determinada.

En él se describen las funciones de los órganos y, en cada caso, puestos de trabajo que la integran y que forman parte del segmento de la organización que cubre el manual. Algunos manuales de organización específicos pueden incluir un mayor grado de detalle.

Estructura

La estructura de manual de organización es convencional y los aspectos más comunes son:

Portada del manual

Se recomienda que la portada del manual contenga como mínimo:

Logotipo de la unidad organizativa.

Nombre de la unidad organizativa y / o unidades organizativas correspondientes, ubicados en la parte central utilizando letras mayúsculas.

Nombre de unidad organizativa responsable de su expedición, escrito con mayúscula o con menor tamaño.

Título y extensión del manual escrito en la parte central, empleando mayúsculas y minúsculas.

Registro de la fecha de entrada en vigor del documento, en la parte inferior central.

Hoja de identificación de firmas

Este documento contiene el nombre, cargo y firma de las personas responsables de validar la información contenida en cada hoja del manual.

Índice

Este se estructura por la relación de partes o capítulos que conforman el manual. Deberá ser designado por el área responsable de elaborar el manual y deberá estar integrado de acuerdo con el orden que presenten los puntos tratados, empezando por el nivel jerárquico más alto.

Para elaborar la tabla de índice debe tenerse en cuenta lo siguiente:

Proporcionar detalles, no solo los encabezados de las secciones, sino también incluir los conceptos o temas abordados en cada sección.

Dar referencias adecuadas a cada concepto en orden jerárquico descendente, a partir de una codificación numérica o alfanumérica para cada concepto del índice.

Usar grupos de contenido al principio de cada capítulo, que enuncien todos los temas de un determinado capítulo o sección para facilitar su uso.

Usar espacios en blanco, sangrías, mayúsculas o negritas para indicar las relaciones entre los conceptos de índice.

Introducción o presentación

Es una explicación dirigida al usuario sobre el alcance del manual, las condiciones generales de elaboración, a quien va dirigido, cómo se usará y cuál será el proceso de actualización.

La introducción debe ser breve, y no se debe describir detalladamente la evolución del manual ni la filosofía de la unidad organizativa.

Antecedentes históricos

Se refiere a la descripción de la evolución orgánica-funcional de la unidad organizativa, partiendo desde los orígenes de la misma.

Se trata de definir las disposiciones jurídico-administrativas que motivaron su creación, e incluir la información sobresaliente de su desarrollo histórico.

Marco jurídico administrativo

Para su elaboración deberá obtenerse la relación de los principales documentos jurídicos, de los cuales se deriven atribuciones que sustenten el funcionamiento de la unidad organizativa o unidades organizativas comprendidas en la misma.

Debe incluirse la misión, visión y los valores compartidos y deseados por la dirección de la organización, aprobados en su planeación estratégica a mediano plazo.

Estructura orgánica

Debe listarse de tal manera que facilite la identificación de la posición que tiene la unidad organizativa y la autoridad del dirigente en un plano general.

El listado de las áreas debe incluirse con aquellas que tienen un mayor peso o importancia en la institución. Es decir de las sustantivas a las administrativas.

Atribuciones

Las atribuciones aparecen únicamente en los manuales de organización general.

Su definición depende directamente del marco jurídico anteriormente señalado. Aquí se describen en forma textual las atribuciones conferidas a las unidades organizativas por las disposiciones jurídicas que dan base a sus actividades, la que deberá hacerse lo más completa posible.

El marco jurídico es el que sustenta la tarea general de entidad, pero generalmente son los reglamentos internos los que establecen, dentro de esta tarea general, lo que corresponde a cada unidad organizativa en particular.

Organigrama general

Su finalidad es presentar los órganos principales de la unidad organizativa y sus interrelaciones básicas.

El organigrama general es el esquema que presenta a toda la organización en conjunto, mientras que los organigramas específicos son los relativos a cada gerencia o departamento. Por otro lado, los dos tipos de organigramas dan una visión de la estructura general, y ambos se relacionan con la estructura funcional, ya que se parte de los organigramas para ir definiendo las funciones de cada uno de los puestos mencionados.

Carátula

Es una portadilla o portada secundaria cuya función es permitir la identificación de la Dirección, Subdirección o Secciones del organigrama.

Organigramas específicos

Su función es ofrecer mayor detalle sobre determinados aspectos de la organización de una unidad o bien de áreas de la institución.

Estructura funcional

Es el punto más importante, ya que se dirige a la descripción de las actividades inherentes que permitan cumplir con sus responsabilidades y deberes, cada uno de los cargos y/o unidades organizativas contenidas en la estructura orgánica.

Para lograr un manejo correcto de la información que se va a plasmar en la estructura funcional, lo primero que debe hacerse es definir los objetivos de cada unidad organizativa que conforma la estructura orgánica.

Se deberá presentar la relación detallada de las funciones que corresponden a cada uno de los puestos, que integran la unidad organizativa, de acuerdo con el nivel de detalle que se está manejando (general o específico).

Para la redacción, primero se enunciarán las funciones sustantivas que denotan la razón de ser de la unidad organizativa, después se hablará de las adjetivas o complementarias.

Se deben mencionar las relaciones de autoridad y comunicación que cada puesto tiene dentro de la estructura organizativa que lo sostiene.

Metodología para la elaboración de los Manuales de Organización.

Es común que se inicie con la elaboración de un plan de trabajo o programa de actividades ordenadas que sirvan de guía. Este programa deberá contemplar las actividades siguientes:

Diseño de instrumentos para recopilar información: Consiste en la elaboración de cuestionarios y entrevistas estructuradas, dirigidos a los trabajadores de la unidad organizativa. Los instrumentos mencionados deben contener preguntas o enunciados que lleven a obtener información acerca de: cuáles son los objetivos del área, de los puestos, funciones y/o actividades, a quién reporta el personal, las relaciones de coordinación de trabajo, etc.

La finalidad es obtener información real y actualizada que sirva de base para la correcta estructura del manual. Al elaborar los cuestionarios se debe considerar que las preguntas básicas a responder sean: ¿Qué hace?, ¿Quién lo hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿Para qué lo hace?, ¿Cuándo lo hace?, ¿Dónde lo hace?

Recopilación de la información: consiste en recabar la información necesaria para que una vez organizada, analizada y estructurada permita diseñar el manual. La fase de recopilación se desarrolla a través de dos formas:

Investigación documental: consiste en reunir todos aquellos oficiales con que cuenta la institución y que ayuden en la elaboración del manual. Es importante que este tipo de informaciones pueda extraer en el momento de empezar a desarrollar esta etapa.

Investigación de campo: en esta etapa se realiza la aplicación de instrumentos previamente diseñados.

Análisis de la información: implica procesar la información obtenida, o sea, concentrar, revisar y depurar la información que obtuvo.

Duración del desarrollo del manual: se elaborará un cronograma de trabajo para este proceso, considerando cualquiera de las herramientas de planificación y seguimiento de tareas.

Revisión y validación técnica: esta tarea se realiza a efecto de verificar que los contenidos sean los necesarios, estén contemplados o bien se correspondan con la realidad.

Primera validación: debe presentarse el manual a la primera validación, enviándolo a las personas autorizadas para efectuar esta validación. Dicha autoridad revisará que el documento contenga toda la información.

Esta información debe ser organizada, analizada y estructurada para diseñar el manual.

MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Es el conjunto de documentos que describen de forma detallada cada paso de una determinada actividad, proceso, operación o función que se realiza en la unidad organizativa.

Al igual que los Manuales de Organización, no existe un patrón ni una forma única para su elaboración, así como, tampoco existe uniformidad en su contenido, ya que estos se diseñan considerando cumplir con las necesidades y formas de trabajo específicas de las instituciones.

Aunque deben aparecer en ellos secciones o apartados, tales como: introducción, objetivo del manual y cada uno de los procedimientos y su descripción narrativa, políticas de operación, diagramas de flujo, entre otros.

Estos deben asociarse a diferentes variantes, que van desde los procedimientos de la unidad organizativa, hasta los que describen un área, proceso o procedimiento específico.

Objetivos de los Manuales de Procedimientos

- Precisar las actividades designadas a cada una de las unidades organizativas que intervienen en un proceso.
- Servir de medio de orientación e integración al personal de nuevo ingreso.
- Proporcionar información básica para el desarrollo de las acciones de modernización administrativa.

Estructura y Formato

A pesar de que no existe una estructura o formato específico para un Manual de Procedimientos, éste debe reflejar de forma precisa, completa y concisa la política para el

desarrollo de cada proceso o actividad y los objetivos y procedimientos vigentes en la organización.

Para evitar un innecesario volumen de documentos, se deben incorporar referencias a las normas o documentos existentes reconocidos de los que pueda disponer el usuario.

Portada principal y Hoja de identificación de firmas

Estas dos partes del manual fueron referidas anteriormente en el Manual de Organización.

Tabla de contenido o índice

La tabla de contenido del Manual de Procedimientos debe mostrar los títulos de las secciones incorporadas y la forma de encontrarlas. Deberá existir claridad y lógica en el sistema de numeración / codificación de secciones, sub-secciones, páginas, figuras, documentos presentados, diagramas, tablas, etc.

Un elemento a tener en cuenta es el orden en que deben aparecer los procedimientos dentro del manual, si se adopta la decisión de elaborar un manual para la institución, los procedimientos deberán aparecer de acuerdo a la estructura orgánica, considerando los niveles y desagregación de puestos que se manejan.

En el caso de los manuales para un área, dirección o departamento, se presentará de acuerdo con la importancia que tienen en el área, privilegiando las funciones sustantivas ante las administrativas.

Cuando se documentan por procesos, se listan todos los procedimientos que conforman el proceso, empezando por aquel que de inicio o desencadene el proceso y poniendo al final al que lo cierre.

En el caso de un procedimiento único no hay mayores problemas, ya que es un solo procedimiento el que se describirá.

Una tabla de contenido o índice debe contener:

- Proporcionar detalles, no solo de encabezados de las secciones, sino incorporar los conceptos o temas que se incluyan en cada sección.
- Dar referencia adecuada de cada unidad o capítulo de acuerdo al orden jerárquico descendente del tipo del manual de que se trata, a partir de una codificación numérica o alfanumérica.
- Usar grupos de contenidos al principio de cada capítulo.

Páginas introductorias

- Las páginas introductorias ofrecerán información general sobre la organización acerca de la organización en cuestión y del propio manual, esta deberá incluir:
- Identificación de la edición actual, o datos de su edición, o alcance, o identificación de los contenidos modificados.

- Breve descripción de la forma en que se debe revisar y conservar el manual de gestión de la calidad, quién revisa su contenido y con qué frecuencia, quién está autorizado a introducir cambios en el manual, y quién está autorizado a aprobarlo. Esta información puede aparecer también en el elemento pertinente del sistema. Se puede incluir según convenga, un método para determinar el historial de cualquier cambio en los procedimientos.
- Breve descripción de los procedimientos documentados empleados para identificar el estado manual y controlar su distribución, si contiene o no, información.
- Evidencias de aprobación por parte de las personas autorizadas y responsables de la puesta en práctica del contenido del manual de gestión de la calidad.

Contenido

En la sección del manual se presentará una descripción de los procedimientos de la organización.

Cada procedimiento debe contener:

- Una portada que identifique el procedimiento y contenga las firmas y fecha de los designados para elaborar, revisar y aprobar el procedimiento.
- Descripción del procedimiento que incluye:
 - Políticas de operación: se describe, de ser necesario, las políticas que están vinculadas los procedimientos.
 - Objetivo: se describe el proceso del procedimiento.
 - Alcance: se define el alcance del procedimiento.
 - Siglas y/o definiciones: Se describe el significado de las siglas que se utilizan en el procedimiento y la definición de los principales términos.
 - Referencias: Se detallan los datos generales de los principales documentos que son referencias del procedimiento.
 - Anexos: se relacionan los anexos y diagramas de flujo de datos.
 - Responsabilidades: Se definen las responsabilidades.
 - Desarrollo: Se describe el procedimiento en cuestión.
 - Registros: Se detalla donde queda registrada la operación.

La metodología para la elaboración de los manuales de procedimientos

Es similar a la descrita anteriormente, se recopila la información, mediante la investigación documental o de la investigación de campo, la observación directa y el análisis de la información considerándose para este último lo siguiente:

- Identificación del puesto y la situación exacta del mismo, dentro de la estructura organizativa del área a la que pertenece.

- Estudio de las funciones o actividades principales del puesto, y la relación de este con otros.
- Análisis de trabajos similares e iguales en actividades y funciones básicas.
- Análisis de las relaciones que tiene el puesto, con elementos materiales (equipos, materiales y otros).
- Análisis de los flujos de trámites con el que el puesto está relacionado, como documentos, formas, registros y destino de los mismos.

Desarrollo y estructura del manual

Con la clasificación hecha anteriormente, se organizan y estructuran los procedimientos, dando como resultado el primer borrador del manual. Es por ello que se debe buscar apoyo en el manual de organización, si existe, con la finalidad de identificar la estructura orgánica de la unidad organizativa, para basarse en ella, para ir integrando cada uno de los procedimientos en el orden correcto.

Validación y presentación final

En esta etapa, el área responsable de elaborar los manuales, presentara la propuesta al área o persona autorizada para determinar si la información contenida en el manual (borrador) es correcta y considerada válida.

El área o persona autorizada, es el área o puesto responsable de validar el contenido de los Manuales, que pueden ser el directivo del área a la cual se le están elaborando los procedimientos, o quién coordina los procedimientos de toda la unidad organizativa, esta debe hacerse de forma conjunta entre el diseñador del manual y el titular del área de la cual se elaboren los procedimientos, para asegurar la exactitud del contenido.

Por último se realiza la validación final y registro del manual, para que sea reproducido y distribuido a todo el personal que lo requiere como apoyo para el correcto desempeño de sus actividades, y como paso final se elabora la portada, que como hoja de presentación debe tener un buen diseño.

La estructura para la confección de los manuales descrita anteriormente, no se corresponde con la dispuesta en algunas disposiciones, sin embargo su contenido y objetivo es el mismo, por lo que se sugiere que escoja el que se corresponde con las características de su entidad.

ANEXO No. 5 MANUAL DE CONTABILIDAD Y COSTOS

Un elemento indispensable, para el cumplimiento del Control Interno en el proceso contable con eficiencia, disciplina y acatamiento absoluto de la legalidad, es la documentación de sus principales procesos y operaciones, los que deben consignarse en el Manual de Contabilidad y Costo, que debe estar en correspondencia con los Manuales de Organización y Procedimientos, en cuanto a su estructura organizativa. A continuación se detalla los elementos mínimos que se deben incluir para su elaboración, los que pueden ser adecuados considerando las necesidades y formas de trabajo específicas de la organización.

Portada del manual.

Hoja de identificación de firmas, nombre, cargo y firma, de las personas responsables de validar la información en cada hoja.

Índice, proporcionar detalles y referencias, sobre cada capítulo y sección.

Introducción, debe ser breve, explicando su alcance, a quién va dirigido y cuál será el proceso de actualización.

Disposiciones, explicación de las disposiciones utilizadas y de las específicas de la organización.

Estructura y funcionamiento del área contable:

- Organización del registro de la información primaria por área, departamento, divisiones, en dependencia de la estructura organizacional de la entidad.
- Principales características del sistema contable soportado sobre tecnología de la información, si se utiliza.

- Detalle del sistema utilizado para el procesamiento del registro contable y de la emisión de las informaciones derivadas del mismo.
- Nomenclador de cuentas, que precise las cuentas, subcuentas y análisis, tanto de uso general como específico, que deben utilizarse en la entidad, de acuerdo con las actividades que desarrolla y el modo de procesamiento de la información.
- Definición del contenido y uso de las cuentas, subcuentas y análisis.
- Diseño de los estados financieros de la entidad.
- Detalle de los procedimientos contables a aplicar, basados en las regulaciones emitidas por los organismos globales y ramales, los específicos de cada entidad, atendiendo a las particularidades de su actividad y a los requerimientos de su organización y dirección.
- Contener el registro contable del hecho económico (ilustrar).
- Diseño del conjunto de modelos y documentos que se necesitan utilizar en la entidad.
- Detallar la fecha de registro, contabilización, revisión y emisión de toda la información.

ANEXO No. 6 DIAGRAMA DE FLUJO O FLUJOGRAMA

Diagrama de flujo: Es el método más conocido para graficar cualquier proceso en la organización, sus símbolos permiten difundir su interpretación con facilidad.

A continuación le ofrecemos algunas consideraciones para su confección y dos ejemplos:

- El flujo de la información debe presentarse de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo.
- Se usaran flechas para indicar la dirección del flujo, siempre que esto produzca un aumento de claridad. Cuando el flujo sea contrario al normal, entonces será obligatorio utilizar la flecha.
- Las líneas del flujo pueden cruzarse entre sí, sin que este implique una interrelación lógica.
- Dos o más líneas pueden unirse a una tercera pero no en el mismo punto.
- Dentro de los símbolos se escribirán las anotaciones apropiadas.
- Todos los símbolos en el diagrama, excepto los conectores y los indicadores de origen y destino, se numeran como medio de referencia. La numeración se inicia en el numerando de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo.
- Los conectores se emplean para continuar el flujo del diagrama cuando es difícil e inadecuado realizarlo por líneas, conectando cualquier punto del diagrama con otro. Se referencia con una letra mayúscula en ambos conectores.

Ejemplos de conectores:

conector angular



conector angular de flechas



conector angular de flecha doble

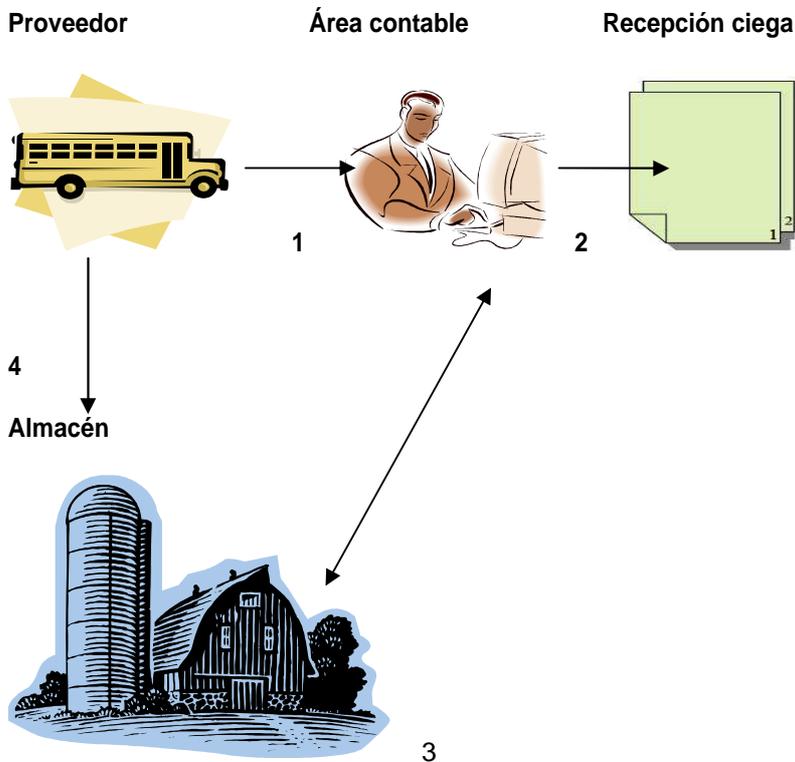


conector curvado con flecha

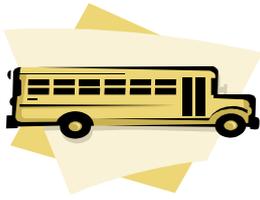


- Los documentos se dibujan en la columna de la unidad organizativa, sección, área o departamento que se envían.
- Las líneas discontinuas indican secuencia real del flujo. Pueden salir de cualquier símbolo.
- Un documento no puede salir de otro documento.
- Cuando se envían copias juntas de un documento, se dibuja un solo documento y en la parte inferior se pone la cantidad.
- Deben elaborarse plantillas, con el propósito de facilitar su entendimiento y uso en la elaboración de los manuales de la organización.

Ejemplo No1 Proceso de recepción de mercancías.



PLANTILLA

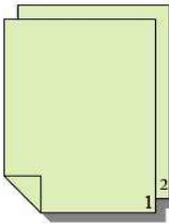


Proveedor



Área contable

Recepción ciega dos copias



Almacén



ANEXO NO. 7 DINÁMICA DE GRUPOS COMO CRITERIO DE VALIDACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS.

El trabajo del grupo consiste en valorar colectivamente, mediante una dinámica de grupos, una serie de aspectos que ya han sido analizados individualmente para otorgar una valoración consensuada. Se utiliza la escala: bastante adecuado, adecuado y no adecuado.

1. Utilidad en general que le observa a los procedimientos para la aplicación práctica del Control Interno.

Bastante adecuado: adecuado no adecuado.

2. Contribución de los procedimientos al logro de la implementación del Control Interno con mayor precisión de modo que contribuya al orden, la disciplina y el control.

Bastante adecuado: adecuado no adecuado.

3. Integración de las distintas funciones procesos y actividades de la empresa.

Bastante adecuado: adecuado no adecuado.

4. Coherencia interna del procedimiento.

Bastante adecuado: adecuado no adecuado.

5. Utilidad metodológica para ser aplicado en la práctica y la capacitación de las personas.

Bastante adecuado: adecuado no adecuado.

6. Contribución del procedimiento al desarrollo de habilidades y adquisición de conocimientos por parte de los directivos y trabajadores.

Bastante adecuado: adecuado no adecuado.