



**DISEÑO DE UN NUEVO MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
PARA MEJORAR LA CALIDAD Y EFICIENCIA DEL DEPARTAMENTO  
CONTABLE DE EDITORA DEL MAR S.A.**

**KARLA JIMENEZ MORALES**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MODALIDAD DUAL  
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.  
2007**

**DISEÑO DE UN NUEVO MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
PARA MEJORAR LA CALIDAD Y EFICIENCIA DEL DEPARTAMENTO  
CONTABLE DE EDITORA DEL MAR S.A.**

**KARLA JIMENEZ MORALES**  
COD. 0418004

Trabajo de grado como requisito exigido para optar al título de  
Administrador de Empresas

**BENJAMIN GARCIA**  
Director

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MODALIDAD DUAL  
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.  
2007**

Cartagena de Indias D.T. y C. 02 de noviembre 2007

Señores

**COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS**  
**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL**  
Cartagena

Cordial saludo.

Me permito someter a su consideración la Tesis titulada **“Diseño de un nuevo Manual de Procedimientos para Mejorar la Calidad y Eficiencia del Departamento Contable de Editora del Mar S.A.”** realizada por la estudiante Karla Jiménez Morales, para optar el título de Administrador de Empresas, Modalidad Dual, en la que me desempeñé cumpliendo la función de Director, Asesor.

Atentamente.

---

**BENJAMIN GARCIA**  
Director

Cartagena de Indias D.T. y C. 02 de noviembre 2007

Señores  
**COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS**  
**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL**  
Cartagena

Cordial saludo.

Por medio de la presente me permito someter a su consideración la tesis titulada **"Diseño de un nuevo Manual de Procedimientos para Mejorar la Calidad y Eficiencia del Departamento Contable de Editora del Mar S.A."** para optar al título de Administrador de Empresas.

Atentamente.

---

**KARLA JIMÉNEZ MORALES**  
CC. 1.128.048.502 de Cartagena  
COD: 0418004

Cartagena de Indias D.T. y C. 02 de noviembre 2007

Señores  
**COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS**  
**PROGRAMA DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
Cartagena

Cordial saludo.

Por medio de la presente autorizo el uso y la publicación en el catalogo on line de la biblioteca la tesis titulada **"Diseño de un nuevo Manual de Procedimientos para Mejorar la Calidad y Eficiencia del Departamento Contable de Editora del Mar S.A."**

Atentamente.

---

**KARLA JIMÉNEZ MORALES**  
CC. 1.128.048.502 de Cartagena  
COD: 0418004

## **ARTICULO 107**

La institución se reserva el derecho de propiedad intelectual de todos los trabajos de grado aprobados, los cuales no pueden ser explotados comercialmente sin su autorización.

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del presidente del jurado

Cartagena de Indias D. T. y 02 de noviembre 2007

Le dedico este trabajo de grado, ante todo, a Dios, quien siempre me ha acompañado a lo largo de toda mi vida, por escucharme y apoyarme en momentos de presión, de angustia.

A mis padres, por haber confiado en su hija, Papi, siempre viste un gran potencial en mí y siempre me lo hiciste saber, hoy quiero decirte que aquí comienza mi futuro y gracias a tus esfuerzos voy a ser la persona que estas esperando de mi, una mujer integra, sencilla que va a llenar nuestra familia de triunfos, gracias por cada una de tus palabras que aunque suenen de regaño me llenaron de fuerzas para continuar.

Mami, más que dedicarte esto, te lo entrego, esto es tuyo, esto es tu obra, gracias a tu temple, gracias a tu lucha por estar ahí a lo largo de mi carrera, gracias a no dejarme caer nunca es que hemos logrado esto, esto te lo has ganado con tu apoyo, con tus preguntas y con tu dedicación para que sea mejor cada día.

A ti hermanita, por estar conmigo, apoyándome aunque no te tuve cerca durante mi carrera, nunca sentí tu ausencia. Gracias por mantenerte allí, por ser mi ejemplo a seguir, te amo mucho.

A todos mis compañeros del El Universal, en especial a mis compañeras de contabilidad.

Gran parte de mi tiempo estuve con ustedes, y a cada uno de ustedes le debo un aprendizaje, me enriquecí con cada una de sus experiencias, crecí profesional y académicamente, es por esto que a ustedes también va esta dedicatoria.

Y por ultimo, pero no lo menos importante, a mis amigos de AIESEC, por permitirme aprender soñando, por hacerme retar mi visión del mundo y ser cada día una mejor persona.

Gracias a todos

**Karla Jiménez Morales**

## AGRADECIMIENTOS

El autor expresa sus agradecimientos:

A mi director de tesis Señor Benjamín García, por el apoyo y orientación temática en la ejecución de este proyecto de grado, sin su colaboración no hubiera sido posible su realización.

Al señor Roberto Martínez, Director de Recursos Humanos de Editora del Mar S.A., por su colaboración durante la ejecución de la practica empresarial. Al señor David Blanquicet, Director del departamento de contabilidad, por su orientación en la empresa y por la oportunidad que me dio al trabajar junto a él en este proyecto, y del cual me llevo muy buenos conocimiento. A todas mis compañeras del departamento de contabilidad, por permitirme trabajar junto a ellas, y en especial a Edith Agudelo por su amistad y enseñanza del área.

A la Universidad Tecnológica de Bolívar por haber sido la gestora de mi formación académica, hoy con orgullo puedo decir que soy profesional de una de las mejores Universidades de Colombia.

A los docentes, mil gracias por sus acertadas orientaciones y guía, me llevo un bagaje de conocimiento y experiencias de todos ustedes.

Gracias a todas aquellas personas de la empresa Editora del Mar S.A. que contribuyeron al desarrollo de este nroyecto. A la señora Adalgiza Céspedes de

Leyva por su aporte y apoyo en el enfoque metodológico de este trabajo, con su colaboración y su guía fue posible la presentación de este informe final.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1 MARCO GENERAL DEL ESTUDIO	17
1.1 CONOCIMIENTO INSTITUCIONAL	17
1.1.1 Actividad del Universal	17
1.1.2 Datos de Identificación.	17
1.1.3 Número de Trabajadores	17
1.1.4 Seguridad Social.	18
1.1.5 Misión.	19
1.1.6 Visión.	19
1.1.7 Principios Organizacionales.	20
1.1.8 Valores Organizacionales	21
1.1.9 Estructura organizacional	22
1.1.10 Mapa de procesos del Universal	23
1.2 TEMA DE INVESTIGACIÓN	24
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	24
1.4 FORMULACIÓN	26
1.5 DELIMITACIÓN	27
1.5.1 Delimitación geográfica	27
1.5.2 Delimitación cronológica	27
1.6 OBJETIVOS	27
1.6.1 OBJETIVO GENERAL	27
1.6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	27
1.7 JUSTIFICACIÓN	28
2 MARCO REFERENCIAL	30
2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	30

2.2	MARCO HISTÓRICO	32
2.3	MARCO TEÓRICO	35
2.3.1	Definición del Manual de Procedimientos. Un manual de procedimientos.	36
2.3.2	Objetivos de los manuales de procedimientos.	37
2.3.3	Tipos de manuales.	38
2.3.4	Clasificación de los manuales.	40
2.3.5	Ventajas y desventajas de los manuales.	41
2.3.6	Estructura de un manual.	43
2.3.7	Procedimientos.	44
2.3.8	Objetivos de los procedimientos.	45
2.3.9	Importancia de los procedimientos.	45
2.3.10	Características de los procedimientos	46
2.3.11	Estructura de los procedimientos	46
2.3.12	Procedimientos Administrativos.	50
2.3.13	Beneficios de los procedimientos.	50
2.3.14	Manual de procedimientos.	51
2.3.15	Objetivos del Manual de procedimientos	51
2.4	MARCO LEGAL	52
3	METODOLOGÍA	53
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	53
3.2	POBLACIÓN Y MUESTRA	53
3.3	FUENTES DE INFORMACIÓN	54
3.4	TECNICAS E INSTRUMENTOS	54
3.5	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA	54
4	CONCLUSIONES	57
5	DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO "MANUAL DE PROCEDIMIENTOS"	58
	BIBLIOGRAFIA	105
	ANEXOS	107

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Hoja de procesos según el cargo en el Dpto. de contabilidad.	108
Anexo B. Datos y actividades por proceso	109

## RESUMEN EJECUTIVO

EL Diseño de un Manual de Procedimientos contables actualizado fue una de las necesidades básicas de la empresa Editora del Mar S.A., con el fin de llevar de manera secuencial y lógica los pasos de cada procedimiento mediante un documento formal debidamente actualizado. Este trabajo requirió de una investigación de tipo no experimental, descriptiva de enfoque transeccional con diseño de campo; ya que se estuvo en el lugar de los hechos todo el tiempo que se trabajó el proyecto, reuniendo paso a paso la información por procesos tal y como sucedían en la realidad del día a día. Para el mismo se utilizaron las técnicas e instrumentos apropiados, estas fueron la observación directa y la entrevista no estructurada. Los instrumentos usados para recopilar datos fueron lápices, hojas, formatos elaborados por la misma investigadora, las consultas de documentos, antiguo manual y revistas que reposan en los archivos de la empresa. Los aportes principales que genera el siguiente trabajo es que permitirá evitar pérdidas de tiempo, se proporcionará la calidad y la eficiencia en los procesos contables que se dará a partir de la implementación de este manual. Se concluye que para la empresa la pérdida de tiempo y el desconocimiento de los gestores de estos procesos por falta de un perfil adecuado en el cargo que hoy ocupan, ha generado pérdida de dinero y retraso, etc. por la carencia de un manual de procedimientos contables que les pueda guiar y/o direccionar en el día a día a través de una consulta constante. Se recomienda la implementación del nuevo manual de procedimientos que presenta la investigadora como propuesta de intervención para mejorar la calidad y eficiencia del departamento contable de EDITORA DEL MAR S.A

**PALABRAS CLAVES:** Manual, procesos, procedimiento, calidad y eficiencia.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, la innovación tecnológica, la competitividad de los mercados y el agitado mundo empresarial. Hacen que los gerentes se concienticen de la importancia que tiene la difusión de los objetivos, políticas, estrategias, rutinas administrativas y operativas para cumplimiento de las metas organizacionales.

Un fundamento de la administración se encuentra en la tarea del buen uso de la información, para la optimización de los recursos y maximización de beneficios en la empresa. Para ello surge una herramienta administrativa que favorece este fundamento, que son los denominados manuales de procesos, debido a que describen en forma concisa, clara y actualizada los procedimientos de la organización, con el fin facilitar el éxito en cada una de sus actividades y con ello aportar a cumplimiento de los procesos estratégicos de la empresa.

El presente trabajo pretende dar a conocer la elaboración del manual de procesos de contabilidad y su adecuada divulgación. Además mostrar la utilidad que estos tienen con respecto a la inducción de nuevos empleados, la delimitación de las funciones de cada empleado, proporcionan la orientación precisa que requieren cada una de las actividades, además son una fuente para mejorar cada día los procesos, debido a esto, no se deben considerar completos ya que ellos evolucionan junto a las metas organizacionales. Además sirven como pilar para mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado y lograr la realización de las tareas encomendadas.

Cinco capítulos conforman este trabajo de grado, cada uno hace mención de su contenido, pero guardan secuencia entre uno y otro. Además del resumen ejecutivo y la introducción en el primer capítulo se presenta el Marco General del estudio, importante para el proceso investigativo, este comprende el conocimiento institucional fundamental para entender con sus misión, visión, valores y políticas lo que es la Editora del Mar S.A., se define el estudio en el tiempo y en el espacio, se describen los objetivos generales y específicos del estudio, a través de la justificación se evidencia el alcance, la utilidad y el interés por este proyecto investigativo; se determina la viabilidad administrativa y financiera de la investigación como el alcance y logros de la misma.

El marco referencial se presenta en el segundo capítulo, importantes por las teorías que refuerzan el estudio, aquí se anotan los antecedentes del estudio, el marco histórico, el teórico y por último el marco legal que se ha de tener en cuenta para la ejecución de todos los procedimientos contables.

En el tercer capítulo se relacionó la metodología, seleccionado cuidadosamente para lograr que el objetivo se cumpliera. En el cuarto capítulo se determinan las conclusiones que generó el estudio, en el quinto capítulo se establece la propuesta de intervención que surgió después del estudio para que la empresa Editora del Mar implemente el nuevo diseño que los llevará a trabajar en ese departamento con calidad y eficiencia.

## 1. MARCO GENERAL DEL ESTUDIO

### 1. 1 CONOCIMIENTO INSTITUCIONAL

**1.1.1 Actividad del Universal.** Es una empresa cuya actividad económica es la industria editorial en todas sus manifestaciones y en consecuencia edita toda clase de publicaciones como libros, periódicos, revistas y folletos.

#### 1.1.2 Datos de Identificación de la empresa

Razón Social : EDITORA DEL MAR S.A.  
Nit : 890.404.273-8  
Municipio : Cartagena  
Dirección : Pie del Cerro Clle 30 No. 17 - 36  
Teléfonos : 6501050  
Fax : 6510053  
Representante Legal : Gerardo Araujo Perdomo  
Nombre del jefe inmediato : David Blanquicet Puello

#### 1.1.3 Número de Trabajadores

PERSONAL ADMINISTRATIVO	No. Empleados
Contabilidad	25
Informática	9
Nuevas tecnologías	3
Gerencia	4

<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>	<b>No. Empleados</b>
RRHH	3
Aprendiz Universitario	2
Aprendiz Sena	8
Servicios Generales	46
Montería	18
Sincelejo	15
Barranquilla	4
<b>Total Personal Administrativo</b>	<b>137</b>
<b>PERSONAL OPERATIVO</b>	
Producción	29
Redacción	39
Nuestro Diario	16
<b>Total Personal Operativo</b>	<b>84</b>
<b>PERSONAL COMERCIAL</b>	
Circulación	84
Publicidad	40
<b>Total Personal Comercial</b>	<b>124</b>
<b>TOTAL EMPLEADOS</b>	<b>345</b>

**1.1.4 Seguridad Social.** La empresa Editora del Mar S.A. se encuentra afiliada con la Administradora de Riesgos Profesionales LIBERTY. Los trabajadores se encuentran afiliados a las diferentes EPS. (Comeva, Cafesalud, Saludcoop, Humana Vivir, ISS, Colmena, Sanitas y Salud Total), como también a los diferentes Fondos de Pensiones y cesantías existentes (ISS, Horizonte,

Protección, Santander, Porvenir, Skandia, Fondo Nacional del Ahorro y Colfondos)

**1.1.5 Misión.** El Universal es un medio de comunicación social que existe para satisfacer, con productos de excelente presentación y contenido, las necesidades de información y orientación de la comunidad, promover sus valores y ser su conciencia, impulsar el progreso de la Costa Atlántica, fiscalizar el desempeño de los gobernantes, defender los derechos de los ciudadanos, velar por la vigencia de los principios democráticos y por la conservación del medio ambiente, generar utilidades que garanticen su independencia y desarrollo integral corporativo y llenar los anhelos de progreso de sus trabajadores<sup>1</sup>

**1.1.6 Visión.** El Universal es el medio de comunicación líder en la Costa Atlántica, con amplia proyección nacional. Proporcionamos información veraz, útil, oportuna e interesante, educando en los valores éticos y democráticos. Estamos comprometidos con la defensa de los intereses de la comunidad y propiciamos proactivamente su progreso y desarrollo. Nuestros lectores, anunciantes, clientes, proveedores y colaboradores, reciben de El Universal calidad total en todos sus productos y servicios. Sus empleados son su más importante recurso y utilizan la calidad total y el mejoramiento continuo como filosofía de vida. Aprovechamos la más alta tecnología disponible. Nuestra objetividad e independencia tienen su mayor recompensa en el respaldo de sus lectores.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Cartilla: Gerencia Integral hacia la calidad total - pp. 12

<sup>2</sup> *Ibíd.*

#### 1.1.4 Principios Organizacionales.

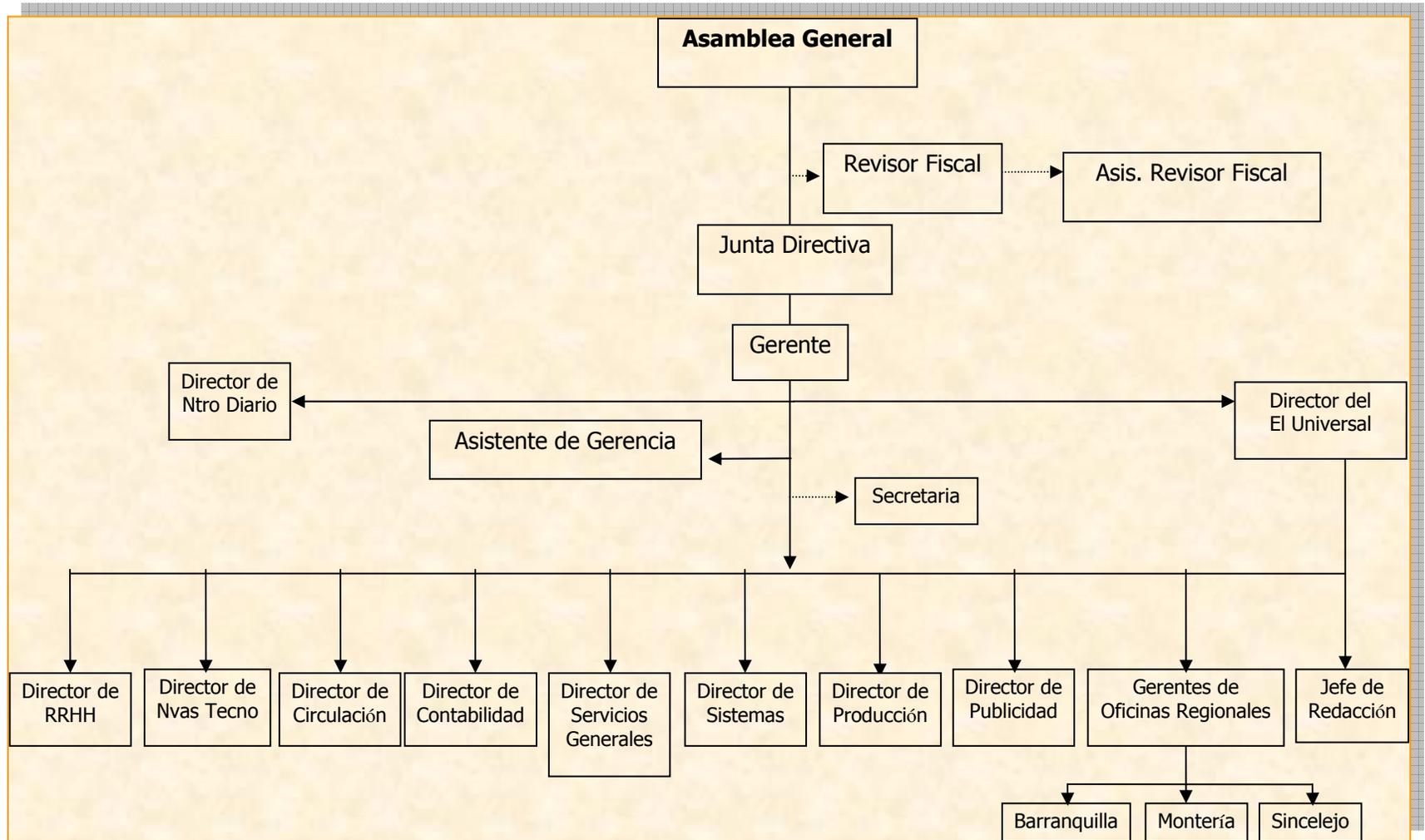
- ✚ **Independencia:** El Universal mantendrá su independencia económica, política, periodística, y rechazara cualquier interferencia que trate de menoscabarla.
  
- ✚ **Imparcialidad y objetividad:** El compromiso será informar y orientar permanentemente en forma imparcial y objetiva.
  
- ✚ **Responsabilidad social:** Defender los derechos humanos y ciudadanos, la vigencia de los principios democráticos, sus valores culturales y morales y la conservación del medio ambiente.
  
- ✚ **Recurso Humano:** Factor decisivo del éxito de la empresa. Cada persona es importante dentro del engranaje de la organización.
  
- ✚ **Trabajo en Equipo:** Permite alcanzar con excelencia los objetivos propuestos.
  
- ✚ **Calidad y productividad:** La eficiencia de los procesos y eficacia de la organización, permite entregar bienes y servicios con puntualidad y excelente calidad, superando ampliamente las expectativas de nuestros clientes.
  
- ✚ **Innovación:** Preparados al cambio para anticiparse a satisfacer las necesidades de los clientes.
  
- ✚ **Aceptar desafíos y asumir riesgos:** Asumir con decisión los retos generados por las iniciativas surgidas en la organización. La empresa estimula la toma de decisiones por parte de sus empleados.

- ✚ **Disfrutar el trabajo:** Propiciar actitudes positivas en la organización dentro de un ambiente limpio, amable y alegre.

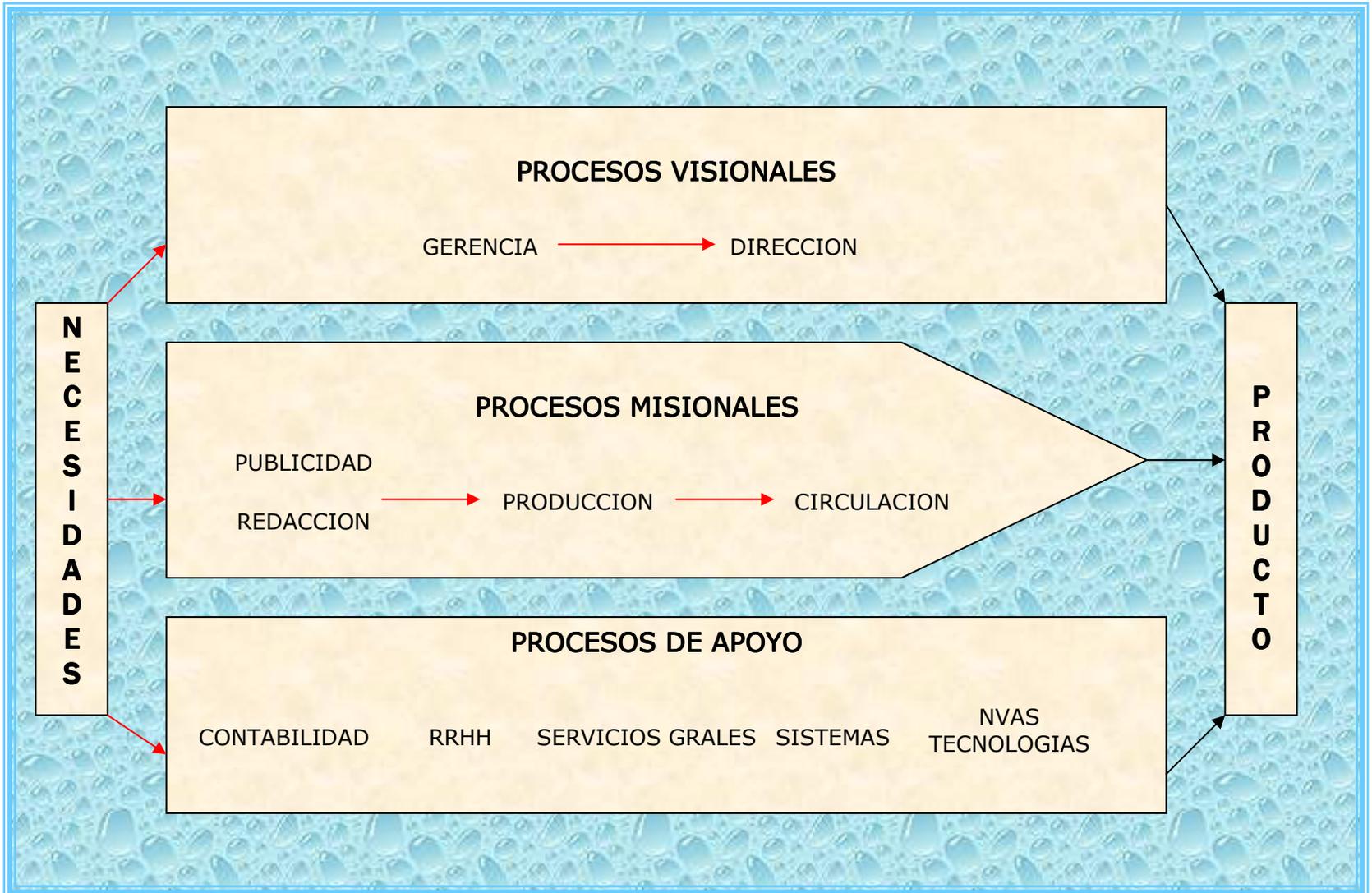
#### **1.1.5 Valores Organizacionales**

- ✚ **Integridad:** Honestidad, justicia, lealtad, solidaridad y nobleza son pilares que guían la conducta.
- ✚ **Respeto por la gente:** Sencillez, amabilidad, responsabilidad y tolerancia, para promover la convivencia.
- ✚ **Superación personal:** Ser cada día mejores es su gran compromiso.

### 1.1.6 Estructura organizacional



### 1.1.7 Mapa de procesos del Universal



## **1.2 TEMA**

Diseño de un nuevo manual de procedimientos para mejorar la calidad y eficiencia del departamento contable de Editora del Mar S.A.

## **1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Hoy en día las organizaciones con visión futurista, se encuentran en la búsqueda constante de mejorar el desempeño, calidad y eficiencia de cada uno de sus procesos. Debido a esta necesidad las empresas han empezado a mejorar cada día los procedimientos que ayudan a la completa realización de funciones, contando con una herramienta muy efectiva, como lo son los manuales.

Los procedimientos administrativos y tecnológicos vienen a transformarse en rutinas que con el paso del tiempo se van modificando con factores como el desempeño mismo de las tareas cotidianas y el creciente grado de especialización, como consecuencia de la división del trabajo, que hacen necesario el uso de los manuales como una herramienta que establece los lineamientos de desarrollo de cada actividad dentro de una estructura organizacional.

Así pues los manuales administrativos representan una alternativa para esas constantes transformaciones, ya que son de gran utilidad en la reducción de errores y en la observancia de las políticas del organismo, facilitando la

capacitación de nuevos empleados y proporcionando una mejor y más rápida inducción a empleados en nuevos cargos.

Para la gran mayoría de las empresas en la ciudad de Cartagena es una necesidad establecer manuales administrativos; ya que las organizaciones han progresado con el hecho de simplificar con esta herramienta de control la manera de realizar sus labores y además es un requisito para la implementación de la norma ISO-9000, que certifica la calidad de los procesos de las empresas.

La empresa Editora del Mar S.A., periódico El Universal, se encuentra en la ciudad de Cartagena y se dedica a la producción y distribución del periódico local, entre otras actividades de tipo editorial. La cual lleva mas de 50 años sirviéndole a la comunidad Cartagenera.

Esta empresa presenta actualmente una problemática relacionada con el área de contabilidad, debido a que los manuales de procedimientos existentes están desactualizados e incompletos, estos fueron creados en 1997 durante el proceso estratégico denominado "Gerencia Integral hacia la calidad total" y desde ese entonces no se han vuelto a renovar, además los empleados no tienen conocimiento de estos manuales. En conclusión no se cuenta con un documento formal que indique e identifique las actividades de los procedimientos contables.

La problemática anteriormente descrita genera lo siguiente:

- ☞ Desconocimiento de las funciones o actividades de manera formal.

- ☞ Los manuales de procedimientos están desactualizados e incompletos, convirtiéndose en una herramienta inútil.
- ☞ En el área de contabilidad hay muy baja o casi nula rotación de personal, lo que hace que sus empleados trabajen con los conocimientos empíricos que han adquirido en su larga experiencia.
- ☞ La transición de cargo se realiza de manera informal, dejando posibles dudas entre el nuevo empleado y quien aprenderá a hacer bien las funciones durante su trabajo, convirtiéndose entonces en un tiempo improductivo en vez de volver más eficientes los procesos.
- ☞ El proceso de mejoramiento del sistema contable se encuentra estancado debido a la desactualización de los manuales que son necesarios para diseñar nuevos módulos del Software contable.

Teniendo en cuenta el planteamiento anterior, el investigador formuló el siguiente interrogante:

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué modificaciones y nuevas propuestas requieren los actuales manuales de procedimientos para que apunten a mejorar la eficiencia y calidad de los procesos contables de la empresa Editora del Mar S.A.?

## **1.5 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

**1.5.1 Delimitación geográfica.** Este trabajo de investigación se realizó en la Empresa Editora del Mar S.A., identificada con el Nit. 890.404.273-8, ubicada en el barrio Pie del cerro, nomeclada con el # 17-36 Calle. 30; situado entre los siguientes linderos: al Norte con el reloj floral, al este con el barrio manga, al oeste con el castillo San Felipe de Barajas y al sur con el barrio pie de la popa.

**1.5.2 Delimitación cronológica.** La realización de esta investigación se inició a partir del 01 de octubre, y finalizó con la entrega del informe final en la fecha estipulada por la Universidad, 2 de noviembre del año 2007.

## **1.6 OBJETIVOS**

**1.6.1 Objetivo general.** Crear un nuevo manual de procedimientos para el departamento de contabilidad de la empresa Editora del Mar S.A., con el fin de que exista un documento completo y actualizado de consulta que establezca un método estándar para ejecutar el trabajo en esa dependencia.

### **1.6.2 Objetivos específicos.**

- ☞ Realizar un análisis de la evolución del departamento durante su existencia.
- ☞ Investigar acerca de los manuales de procedimientos existentes y la utilidad que estos tienen para la empresa.

- ☞ Indagar a cada uno de los empleados del departamento contable acerca de los procesos de los cuales son responsables.
- ☞ Diseñar un manual de procedimientos del departamento de contabilidad de Editora del Mar S.A.
- ☞ Realizar retroalimentación con cada uno de los sujetos vinculados en el proceso.

## **1.7 JUSTIFICACIÓN**

Se justifica realizar esta investigación para el departamento contable de Editora del Mar S.A., ya que es de vital importancia, por cuanto su resultado le permitirá mejorar la calidad y eficiencia de los procesos, pues será una herramienta útil para identificar los puntos más críticos de los procedimientos que realizan en el día a día, esto reduciría y/o eliminaría los tiempos improductivos y los procesos se harían con eficacia.

Con el desarrollo de esta temática se aspira a adquirir y transmitir nuevos conocimientos que servirán al departamento, a sus empleados y también de alguna manera promover la implementación de manuales de procesos en los demás departamentos de la empresa, se espera con la implementación y los resultados de la misma que el departamento de contabilidad sea multiplicador de este manual para toda la empresa.

Para el autor y/o investigador del proyecto, fue útil e importante por cuanto durante el desarrollo del mismo, tuvo la oportunidad de poner en práctica los conceptos adquiridos durante la carrera universitaria, como lo son Organización y Gestión, Administración Organizacional, Calidad, Administración

de Operaciones, Administración de Recurso Humano, Contabilidad, que permitirán afianzar la base conceptual que se empezó a engendrar desde los orígenes del programa universitario.

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1 ANTECEDENTES DE ESTUDIOS ANTERIORES

Verificando la revisión bibliográfica sobre trabajos similares que pudieran servir como marco de referencia a este trabajo de grado, se pueden señalar algunos realizados dentro del contexto de esta problemática empresarial.

**Título:** MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS FODESEP  
**Autor:** FODESEP (Fondo de Desarrollo de la Educación Superior)  
**Año:** 2006  
**Lugar:** Bogotá - Colombia

El anterior estudio, tuvo como objetivo principal crear un Manual de Procesos para fortalecer los mecanismos de sensibilización que se despliegan y fortalecer la cultura del Autocontrol. Los Procesos que se dieron a conocer, cuentan con la estructura, base conceptual y visión en conjunto, de las actividades misionales y de soporte del Fondo de Desarrollo de la Educación Superior, con el fin de dotar a la misma Entidad; FODESEP, de una herramienta de trabajo que contribuya al cumplimiento eficaz y eficiente de la misión y metas esenciales, contempladas en el Plan Estratégico.

Así mismo, este trabajo busca que exista un documento actualizado de consulta, que establezca un método estándar para realizar el trabajo de las dependencias, en razón de las necesidades que se deriven de la realización de

las actividades misionales de FODESEP.

En ese sentido, el Manual de Procesos y Procedimientos está dirigido a todas las personas que bajo cualquier modalidad, se encuentren vinculadas al Fondo y se constituye en un elemento de apoyo útil para el cumplimiento de las responsabilidades asignadas, y para coadyuvar, conjuntamente con el Control Interno, en la consecución de las metas de desempeño y rentabilidad, asegurar la información y consolidar el cumplimiento normativo.

El documento describe los procesos administrativos, y expone en una secuencia ordenada las principales operaciones o pasos que componen cada procedimiento, y la manera de realizarlo. Contiene además, diagramas de flujo, que expresan gráficamente la trayectoria de las distintas operaciones, e incluye las dependencias.

La metodología implementada en el estudio se realizó de acuerdo a las siguientes fases de trabajo:

- ☞ Primera Fase: Sesiones de Retroalimentación, Seguimiento y Evaluación. El objeto de esas sesiones fue dar a conocer a los trabajadores de las dependencias, en su sitio de labores, el procedimiento y las actividades que se ejecutan en el desarrollo del mismo, así como recoger sugerencias y propuestas de ajuste para el proceso respectivo. Como resultados de esas sesiones, se realizaron modificaciones importantes, las cuales fueron incluidas en el Manual de Procesos y Procedimientos.
- ☞ Segunda Fase: Ajustes y validación. En esa fase, se analizaron las propuestas de modificación sugeridas por los trabajadores en las jornadas

de retroalimentación, se realizaron y validaron los cambios pertinentes a los procedimientos, para su correspondiente implementación. Como parte del mejoramiento continuo de los Procesos y Procedimientos, se estudiaron, analizaron y establecieron en conjunto, con las dependencias del Fondo, que intervienen en cada uno de ellos, los cambios de cada actividad o fase de trabajo desarrollada, lo cual permitirá, tanto a los responsables como a los usuarios, evaluar y controlar su ejecución, facilitando de esta forma, evaluar las responsabilidades, en su seguimiento, como tarea de la Oficina de Control Interno.

- ☞ Tercera Fase: Jornadas de Socialización. Se realizaron jornadas de socialización, en las cuales se presentaron, los diferentes diagramas de flujo de los procesos, formalizados en norma interna, los cuales sufrieron las modificaciones inherentes al cambio de estructura orgánica.

## 2.2 MARCO HISTORICO<sup>3</sup>

El Universal fue fundado el 8 de marzo de 1948 por el Doctor Domingo López Escauriaza, en tiempos donde era inaudito pensar que en la supervivencia de un diario con orientación liberal.

Durante cuarenta años aproximadamente, El Universal estuvo ubicado en la calle San Juan de Dios, de la ciudad amurallada. Años de vida en los que superó muchas vicisitudes gracias al apoyo de sus lectores, trabajadores y colaboradores. Entre esas vicisitudes se encuentran los años de violencia política, motivo que causo la censura del diario durante varios días, después del asesinato de Jorge Eliécer Gaitán.

---

<sup>3</sup> Documento sacado de Revista El Universal. Cartagena de Indias. 1990

Años después, se cambió el antiguo linotipo por la impresión rotativa debido a que por el crecimiento del periódico, el antiguo sistema no daba abasto para la gran demanda que había en la ciudad de Cartagena.

Posteriormente en el año de 1977, el doctor López Escauriaza, decide vender parte de El Universal a la empresa Editora Cartagena Ltda., cuyos dueños hacen enormes sacrificios para evitar su desaparición. Tres años después, como estrategia de supervivencia, se crea un socio con la empresa periodística Vanguardia Liberal y contando con la participación de accionistas locales, se crea lo que se conoce hoy en día como Editora del Mar S.A.

En 1982, al crear el primer vínculo con la empresa editorial santandereana; Vanguardia Liberal, empieza la etapa de transformación del El Universal. Ese año ingresa la impresión rotativa adoptando el moderno sistema Offset, momento a partir del cual se consolida su completa y acabada modernización, con la incorporación de las más avanzadas conquistas de tecnología electrónica de la impresión y fotocomposición sistematizada, con redacción completamente computarizada, con información nacional e internacional por satélite, incluyendo numerosos cambios en el área administrativa y otros adelantos no menos importantes, siempre en continuado e ininterrumpido proceso de renovación y perfeccionamiento.

La transformación de El Universal alcanza cada uno de los procesos de la empresa y empieza a darse una gran importancia al área administrativa como motor de la estrategia para el crecimiento anhelado del pequeño gigante en ese entonces.

Es a partir de este momento que empieza la evolución del departamento de contabilidad, después de ser llevada durante muchos años una contabilidad manual. Se contrata los servicios de PROXECOM, una empresa dedicada al outsourcing contable y la implementación de sistemas en este departamento.

Durante esos tiempos, la contabilidad se seguía realizando de manera manual, pero se contaba con un digitador encargado de introducir toda la información contable a un computador de PROXECOM, y al finalizar el mes, eran enviados todos los estados financieros de la empresa al director de contabilidad, para su posterior análisis.

Así se mantuvo la contabilidad durante una década, hasta que en 1995 se decide actualizar los procesos contables e implementar el sistema contable MCA. Este sería un gran cambio para la empresa, ya que no dependería del outsourcing de PROXECOM. Este sistema trae consigo cambios muy modernos, desde entonces cada empleado del departamento se encargaba de realizar directamente sus comprobantes, sin necesidad de un digitador.

Adicionalmente, se implementaron sistemas para los procesos complementarios de El Universal, como fue el sistema de Suscripciones, cuyo control era llevado por medio de tarjetas de cada uno de los suscriptores, de la misma forma que sucedía con los Expendios y las Agencias; y la publicidad que se limitaba solo a facturar sin llevar algún control de los clientes.

Al crear estos sistemas complementarios, surge la necesidad de reemplazar el software contable, por uno que cumpliera la función de incluir toda la

información necesaria para la contabilidad directamente. Debido a que había que migrar la información de forma manual al MCA.

En 1998 surge la respuesta a la necesidad generada y se implementa el Sistema ATLAS, una plataforma de actualización que brindaba la oportunidad de llevar la contabilidad por módulos e integrar los diferentes programas, y que además permitía actualizar la información día a día, un proceso muy importante para las suscripciones y los expendios.

De esta forma ha evolucionado el departamento contable. Hoy en día se sigue utilizando el sistema ATLAS, con la introducción de muchas actualizaciones que van en pro de los procesos desarrollados en el departamento. Por otra parte, el sistema MCA, fue utilizado hasta el mes mayo del presente año, después de transferir todas sus funciones al sistema ATLAS.

### 2.3 MARCO TEORICO<sup>4-5</sup>

La reflexión teórica se hace desde la pregunta ¿Qué modificaciones y nuevas propuestas requieren los actuales manuales de procedimientos para que apunten a mejorar la eficiencia y calidad de los procesos contables de la empresa Editora del Mar S.A.?

---

<sup>4</sup> HAMM Karina Diseño de un manual de procedimientos administrativos de entradas y salidas de materiales importados.. [www.monografias.com](http://www.monografias.com) - [karina\\_21hamm@hotmail.com](mailto:karina_21hamm@hotmail.com)

<sup>5</sup> GÓMEZ Ceja, Guillermo (1997) Sistemas Administrativos Análisis y Diseño, MC GRAW HILL Interamericana Editores, S.A. México DF. 1ra. Edición.

**2.3.1 Definición del Manual de Procedimientos.** Un manual de procedimientos es un documento elaborado metódicamente en el cual se indican las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas. Con el propósito de ampliar y dar claridad a la definición, se citan algunos conceptos de diferentes autores.

Duhat Kizatus Miguel A. lo define como: "Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo".

Terry G.R. lo conceptualiza como: "El documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas, incluyendo además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación".<sup>6</sup>

"El manual presenta sistemas y técnicas específicas, señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo". Graham Kellog<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> GONZALEZ Monroy Héctor. Manuales Administrativos. [www.universidadabierta.edu.mx-Manuales%20administrativos.htm](http://www.universidadabierta.edu.mx-Manuales%20administrativos.htm)

<sup>7</sup> <http://www.elprisma.com>. Op., cit pp. 35

Los manuales de procedimiento, contienen información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, maquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar el correcto desarrollo de las actividades dentro de una empresa. Además, en una manual de procedimientos se encuentra registrada y transmitida la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilitando las labores de auditoria y autocontrol.

**2.3.2 Objetivos de los manuales de procedimientos.** Considerando que los manuales administrativos son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, algunos autores, como Franklin Fincowsky y Emilio Galindo; definen como los principales objetivos de los manuales de procedimientos los siguientes:<sup>8</sup>

- ☞ Conocer el funcionamiento interno de la empresa en lo que respecta a la descripción de tareas, la ubicación, los requerimientos para cada cargo a ser desempeñado.
- ☞ Auxiliar en la inducción, adiestramiento y capacitación del personal en el cargo a desempeñar, puesto que describe en forma detallada las actividades a realizar en él.
- ☞ Analizar o revisar los procedimientos de un sistema.
- ☞ Involucrar a los trabajadores en las tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- ☞ Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

---

<sup>8</sup> PALMA José. Monografías. Manual de procedimiento. [www.monografias.com](http://www.monografias.com) – [japmalaga@star.com.pe](mailto:japmalaga@star.com.pe)

- ☞ Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- ☞ Facilitar las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación.
- ☞ Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo.
- ☞ Ayudar en la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- ☞ Construir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.
- ☞ Precisar las funciones de cada unidad administrativa, la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento y la responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa.
- ☞ Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- ☞ Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

**2.3.3 Tipos de manuales.** Los manuales administrativos son una herramienta muy útil en la administración, ya que facilitan el aprendizaje de la organización, por una parte, y por la otra, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución. Se consideran una fuente de información en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado.

Depende de las necesidades de cada organización, para saber con qué tipo de manuales se debe contar. Se hace la aclaración de que pueden abarcar dichos manuales a toda la empresa: una dirección, un departamento, una oficina, sección, una mesa, un puesto, etcétera.

Debido a esto el tipo de manual se determina dando respuesta al propósito que se han de lograr. En ciertos casos, solo sirve a un objetivo: y en otros, se logran varios objetivos,

A continuación los tipos de manuales generales:<sup>9</sup>

- \* **Manual de Organización.** El manual de organización describe la organización formal, mencionado, para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidad. Este es producto de la planeación organizacional y abarca todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.
  
- \* **Manual de Políticas.** El manual de políticas contiene los principios básicos que regirán el accionar de los ejecutivos en la toma de decisiones. Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección superior; para toda la empresa, estas políticas generales establecen líneas de guía, un marco dentro del cual todo el personal puede actuar de acuerdo a condiciones generales.
  
- \* **Manual de procedimientos y normas.** El manual de procedimientos y normas describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos, las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos administrativos en el orden secuencial de su ejecución. Este es también resultado de la planeación,

---

<sup>9</sup> <http://www.elprisma.com>. Op., cit pp. 35

contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar.

- \* **Manual del especialista.** El manual para especialistas contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios. Se busca con este manual orientar y uniformar la actuación de los empleados que cumplen iguales funciones.
  
- \*\* **Manual del empleado.** El manual del empleado contiene aquella información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa, dichos temas se refieren a objetivos de la empresa, actividades que desarrolla, planes de incentivos y programación de carrera de empleados, derechos y obligaciones, etc.
  
- \* **Manual de propósito múltiple.** El manual de propósitos múltiples reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente, en aquellos casos en los que la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su confección y mantenimiento.

**2.3.4 Clasificación de los manuales.** Se pueden clasificar los manuales administrativos en dos grupos de acuerdo a su contenido y su función específica. En el siguiente cuadro se describen cada una de estas agrupaciones:<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> GONZALEZ H. Op., cit pp.35

- CONTENIDO**
- ✓ Manual de historia del organismo.
  - ✓ Manual de organización.
  - ✓ Manual de políticas.
  - ✓ Manual de procedimientos.
  - ✓ Manual de contenido múltiple (cuando trata de dos contenidos, por ejemplo políticas y procedimientos; historia y organización).
  - ✓ Manual de adiestramiento o instructivo.
  - ✓ Manual técnico.

- FUNCION ESPECIFICA**
- ✓ Manual de producción.
  - ✓ Manual de compras.
  - ✓ Manual de ventas.
  - ✓ Manual de finanzas.
  - ✓ Manual de contabilidad.
  - ✓ Manual de crédito y cobranza.
  - ✓ Manual de personal.
  - ✓ Manuales generales (los que se ocupan de dos o más funciones operaciones.)

**2.3.5 Ventajas y desventajas de los manuales.** Los manuales administrativos ofrecen una serie de posibilidades que reflejan la importancia de estos. Sin embargo, tienen ciertas limitaciones, lo cual de ninguna manera le restan importancia.<sup>11</sup>

**\*\* Ventajas de los manuales.** Entre las principales ventajas de los manuales se encuentran las siguientes:

---

<sup>11</sup> <http://www.elprisma.com>. Op., cit pp. 35

- ✓ Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrollan en una organización que apoya y mantiene un sólido plan de la organización.
- ✓ La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento.
- ✓ Clarifican 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.
- ✓ Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan La formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
- ✓ Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.
- ✓ Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir
- ✓ Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- ✓ Facilita el estudio de los problemas de organización.
- ✓ Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- ✓ Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- ✓ Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.

\*  
\*\* **Desventajas de los manuales.** Entre las desventajas de los manuales podemos destacar:

- ✓ Existe un costo en su redacción y confección que, indudablemente, debe afrontarse.

- ✓ Exigen una permanente actualización, dado que la pérdida de vigencia de su contenido causa su total inutilidad.
- ✓ No incorporan los elementos propios de la organización informal, la que evidentemente existe pero no es reconocida en los manuales.
- ✓ Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- ✓ Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
- ✓ Resulta difícil definir el nivel óptimo de síntesis o de detalle a efectos de que sean útiles y suficientemente flexibles.
- ✓ Su utilidad se ve limitada o es nula cuando la organización se compone de un número reducido de personas y, por lo tanto, la comunicación es muy fluida y el volumen de tareas reducido.

**2.3.6 Estructura de un manual.** Su estructura comprende tres partes primordiales que son: <sup>12</sup>

\* **Encabezamiento.** Este debe tener la siguiente información:

- ✓ Nombre de la empresa u organización.
- ✓ Departamento, sección o dependencia en las cuales se llevan a cabo los procedimientos descritos. Título bastante bueno, pero que de idea clara y precisa de su contenido.
- ✓ Índice o tabla de contenido de un criterio de relación de los elementos que contiene el manual.

\* **Cuerpo.** Este debe contener la siguiente información:

---

<sup>12</sup> GONZALEZ H. Op., cit pp. 35

- ✓ Descripción de cada uno de los términos o actividades que conforman el procedimiento, con indicaciones de cómo y cuando desarrollar las actividades.

\* **Glosario de Términos.** Al final del manual se debe incluir los siguientes datos:

- ✓ Anexos o apéndices como complementos explicativos de aquellos aspectos del manual que lo ameriten.
- ✓ Fecha de emisión del procedimiento para determinar su vigencia.
- ✓ Nombre de la entidad responsable de la elaboración del manual y su contenido.

**2.3.7 Procedimientos.** Los procedimientos se definen como planes, en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderos guías de acción mas bien que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.

Según Melinkoff, "Los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores".<sup>13</sup>

Giovanni E. Gómez, señala que "es un componente del sistema de control interno, el cual describe información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información

---

<sup>13</sup> GONZALEZ H. Op., cit pp. 35

sobre políticas, funciones y sistemas de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización".<sup>14</sup>

La norma ISO 9000 a su vez define los procedimientos como la "Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso, facilitando que todos las personas dentro de la organización realicen las actividades de la misma forma". (NTC-ISO 9000).

**2.3.8 Objetivos de los procedimientos.** José Palma 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>15</sup>

Por lo tanto, Jaimer Amaya conceptualiza "Los manuales de procedimientos tienen como objetivo orientar y especificar ciertos detalles de las actividades que normalmente se ejecutan en una empresa, con el fin de unificar criterios al interior de la empresa, recuperar la información de la forma mas adecuada asegurando su calidad y por último agilizar la circulación de la información para que esta llegue oportunamente a las secciones que la requieren".<sup>16</sup>

**2.3.9 Importancia de los procedimientos.** Los procedimientos existen en todas las empresas y su importancia radica en que ellos son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente las actividades de las empresas, estableciendo responsabilidades a los encargados de las todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo a su vez, medidas de

---

<sup>14</sup> <http://www.elprisma.com>. Op., cit pp. 35

<sup>15</sup> <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>

<sup>16</sup> <http://www.elprisma.com>. Op., cit pp. 35

seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento de la misión empresarial.

Según Biegler J. "Los procedimientos representan la empresa de forma ordenada de proceder a realizar los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización".<sup>17</sup>

#### **2.3.10 Características de los procedimientos.**

- ✓ La definición de las actividades debe ser clara y precisa.
- ✓ Para su aplicación el entrenamiento debe ser mínimo
- ✓ Deben ser de conocimiento general
- ✓ En los procedimientos debe hacerse lo que se hace y hacerse lo que está escrito
- ✓ Son de gran aplicación en los trabajos que se repiten, de manera que facilita la aplicación continua y sistemática.
- ✓ Son flexibles y elásticos, pueden adaptarse a las exigencias de nuevas situaciones.

**2.3.11 Estructura de los procedimientos.** La estructura con la que debe contar un procedimiento debe constar de las diferentes partes, cada una de ellas a su vez debe contener aspectos muy precisos, como se menciona a continuación:<sup>18</sup>

#### **\*\* Identificación.**

- ✓ Logotipo de la organización.
- ✓ Nombre oficial de la organización.

---

<sup>17</sup> GONZALEZ H. Op., cit pp. 35

<sup>18</sup> <http://www.monografias.com> Op., cit pp. 44

- ✓ Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- ✓ Lugar y fecha de elaboración.
- ✓ Número de revisión (en su caso).
- ✓ Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.

**\*  
\*\* Índice o Contenido.**

- ✓ Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

**\*  
\*\* Prologo y/o Introducción.**

- ✓ Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización.
- ✓ Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

**\*  
\*\* Objetivos.** Explicación del propósito que se pretende cumplir con los manuales. Usualmente, los objetivos que principalmente se definen son:

- ✓ Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- ✓ Simplificar la responsabilidad por fallas o errores
- ✓ Facilitar las labores de auditoria, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente
- ✓ Reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

**\*  
\*\* Áreas de aplicación y/o alcance.**

- ✓ Esfera de acción que cubren los manuales.

**\* Responsables.**

- ✓ Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

**\*\* Políticas o normas de operación.**

- ✓ En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos. Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos.

A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

- ✓ Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que esté no incurra en fallas.
- ✓ Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.
- ✓ Las políticas deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

**☞ Procedimiento o descripción de las operaciones.**

- ✓ Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en

qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.

- ✓ Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación.
- ✓ Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

#### ☞ **Flujogramas.**

- ✓ Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita.
- ✓ Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas deben ser representados en forma sencilla y accesible en el manual.
- ✓ Brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión.
- ✓ Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.
- ✓ Identificación y descripción de controles

**2.3.12 Procedimientos Administrativos.** Munich G. Y Martínez G.(1979) Consideran que los procedimientos administrativos: "Permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas". (p. 99) <sup>19</sup>

Desde otra perspectiva Terry & Franklin (1993) definen que los procedimientos administrativos son: "Una serie de tareas relacionadas que forman la secuencia establecida en ejecutar el trabajo que va a desempeñar" (p.32)

Ante lo relacionado en las citas anteriores se puede conceptuar que; los procedimientos administrativos son una herramienta que apoyan el quehacer cotidiano en las organizaciones, de manera estándar de acuerdo a las operaciones de la funciones.

La importancia de los procedimientos administrativos radica en que los mismos:

- ✓ Establecen el orden lógico que deben seguir las actividades.
- ✓ Promueven la eficiencia y la optimización.
- ✓ Fijan la manera como deben ejecutarse las actividades, quién debe ejecutarlas y cuándo.

**2.3.13 Beneficios de los procedimientos.** Pino, A.(1998) en su Trabajo de Grado menciona como beneficios de los procedimientos los siguientes puntos:<sup>20</sup>

- ✓ Aumentan del rendimiento laboral.
- ✓ Permiten adaptar las mejores soluciones a los problemas.
- ✓ Contribuyen a llevar una buena coordinación y orden en las actividades de la organización.

---

<sup>19</sup> <http://www.monografias.com> Op., cit pp. 44

<sup>20</sup> GONZALEZ H. Op., cit pp. 35

**2.3.14 Manual de procedimientos.** Gómez define que: “Son documentos que registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas; Además facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones”.(p.125)

Según José Palma en su tesis de grado, un manual de procedimientos “ Es un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas, incluyendo además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación”.

**2.3.15 Objetivos del Manual de procedimientos.** Según Gómez los manuales de procedimientos en su calidad de instrumento administrativo tienen como objetivo:

- ✓ Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- ✓ Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- ✓ Facilitar las labores de auditoria, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- ✓ Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo.
- ✓ Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones.

## 2.4 MARCO LEGAL

La contabilidad de la empresa Editora del Mar S.A., se enmarca en las normas de los Decretos Reglamentarios 2649 y 2650 del año 1993.

El primero hace referencia a las Normas de Contabilidad generalmente aceptadas y el segundo al Plan Único de Cuentas para comerciantes (PUC).

Además en materia tributaria se ciñe al Estatuto Tributario Nacional, administrado por el Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y el Estatuto Tributario Distrital, administrado por la Secretaria de Hacienda Distrital.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El investigador utilizó para el desarrollo del proyecto, un tipo de investigación no experimental<sup>21</sup>, descriptiva, los hechos se tomaron como se aplican en la realidad, en forma ordenada y después de cotejarlos con los existentes se describen en el nuevo manual de procedimientos. Se utilizó este tipo de investigación no experimental porque posee un control menos riguroso que la investigación experimental, además porque es más cercana a la realidad en cuanto al cumplimiento de los procesos en el departamento de contabilidad.

El enfoque utilizado fue el Transeccional, porque los datos se recopilaron en un solo momento de la investigación, se tomó proceso tras proceso hasta completarlos todos. Su propósito fue examinarlos, cotejarlos y finalmente describirlos en el nuevo manual.

#### **3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Se tomó toda la población operativa de la empresa El Universal que labora en el departamento de contabilidad: 25 empleados, a los cuales se les entregó un formato para su diligenciamiento, colocando el procedimiento que realizaba del

---

<sup>21</sup> La que se cumple sin conducir intencionalmente las variables, se observan los procesos tal y como se dan en su contexto habitual para después compararlos con los existentes. Se basa en hechos que ya ocurrieron o se dieron en la realidad sin la intervención directa del investigador.

proceso a cargo que fue asignado, éste no dio resultado por los inconvenientes del factor tiempo, posteriormente el investigador decidió hacerlo personalmente de puesto en puesto hasta completar la información que después se cotejó con el manual anterior para elaborar un diagnóstico y realizar la propuesta de intervención.

### **3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Para el estudio se tomaron como fuentes de información la cartilla del primer trabajo de gestión elaborada por la empresa, el periódico de los 50 años del Universal que se utilizó para el marco referencial, al igual que se consultó en la WEB para reunir datos y elaborar los antecedentes de estudios similares.

### **3.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS**

Se utilizó la Observación durante todo el proceso investigativo con el fin de recopilar los datos que se necesitaban para elaborar el manual de procedimientos. Se elaboraron los formatos que se presentan como anexos pero al aplicarlos no dio resultado.

### **3.5 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**

Después de realizado la correspondiente recopilación de los datos y haber observado los procedimientos actuales que realizan para ejecutar los procesos en

el área contable de la empresa Editora del Mar S.A. el investigador realizó un diagnóstico a través de un análisis DOFA arrojando los siguientes resultados:

#### **DEBILIDADES:**

- ☞ Los manuales de procesos, no son conocidos por los empleados y el que existe actualmente en la empresa se encuentra incompleto y desactualizado.
- ☞ Los empleados están acostumbrados a trabajar empíricamente.
- ☞ No se le hace capacitaciones ni retroalimentaciones sobre el proceso que realiza.
- ☞ Hay poca o nula rotación de personal, lo que produce un sedentarismo en los empleados, falta de motivación y expectativas de mejorar su trabajo.
- ☞ Muchas veces no se cumplen los tiempos estipulados (todo es para ya, utilizan mucho el apaga fuego).
- ☞ No hay material para inducción ni entrenamiento de nuevos empleados.
- ☞ Los empleados no conocen la estrategia corporativa .

#### **FORTALEZAS:**

- ☞ Cuentan con un software contable muy completo.
- ☞ Son muy puntuales con respecto a pagos tributarios y parafiscales (exigibles).
- ☞ Todos los procesos contables están sistematizados.
- ☞ Se cuenta con auditoria interna permanente.
- ☞ Sus empleados son ágiles

## AMENAZAS

- ☞ No hay estrategia corporativa
- ☞ Siempre se culpa al tiempo en la disponibilidad para otras actividades importantes dentro de la empresa por ejemplo: charlas de seguridad en el trabajo, salud ocupacional etc., importantes para una empresa.

## OPORTUNIDADES

- Actualización del software contable.
- Cuentan con asesoría de sistema casi permanentemente.

Para volver las debilidades fortalezas y las amenazas oportunidades se diseñó una propuesta de intervención la cual consistió en el diseño de un nuevo manual para mejorar la calidad y la eficiencia en los procesos contables el cual se presenta en el quinto capítulo.

#### 4. CONCLUSIONES

Después de realizada la investigación y ubicados las fallas en los procedimientos del departamento de contabilidad el investigador pudo concluir:

- ☒ No existe en el periódico el Universal una estandarización operativa de las de los procesos contables.
- ☒ No existe orientación continuada en la ejecución secuencial y ordenada de los procedimientos esto impide que se garantice su aplicación, por esta misma razón se presenta mucho tiempo improductivo lo que hace que retrase el proceso.
- ☒ No se fijan pautas a seguir para los procedimientos, por falta de un material informativo que instruya a los empleados y al nuevo personal en cuanto al desarrollo del mismo.
- ☒ No se actualizó periódicamente el contenido del manual por lo tanto no se hicieron a tiempo los correctivos pertinentes para una mejor aplicación del procedimiento.
- ☒ Desmotivación y falta de superación en el personal del departamento de contabilidad.
- ☒ No existe un perfil para cada proceso y tampoco se da capacitación constante al personal cuando se adiciona un proceso nuevo.

## **5. DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO**

Para dar solución a las conclusiones anteriormente expuestas el investigador diseñó un manual de procedimiento para mejora la calidad y eficiencia en los procesos contables de la empresa Editora del Mar S.A.

### **5.1 OBJETIVO**

Diseñar un Manual de Procedimientos para los procesos contables con el propósito de mejorar la calidad y la eficiencia produciendo una secuencia lógica de las actividades que se realizan en el departamento de contabilidad de la Empresa Editora del mar S.A.

<b><u>El Universal</u></b>	<b>EDITORA DEL MAR S.A.</b>	Página <b>1</b>
		Edición <b>1</b>
	Manual de Procedimientos Contables MPC 001	Fecha: <b>02/11/2007</b>

## CONTENIDO

### 1. SECCION I - GENERALIDADES

- 1.1. INTRODUCCION
- 1.2. OBJETIVO DEL MANUAL
- 1.3. ESTRUCTURA INTERNA

### 2. SECCION II - MAPA DE PROCESOS

- 2.1. MAPA DE PROCESOS DE EDITORA DEL MAR S.A.
- 2.2. MAPA DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE CONABILIDAD

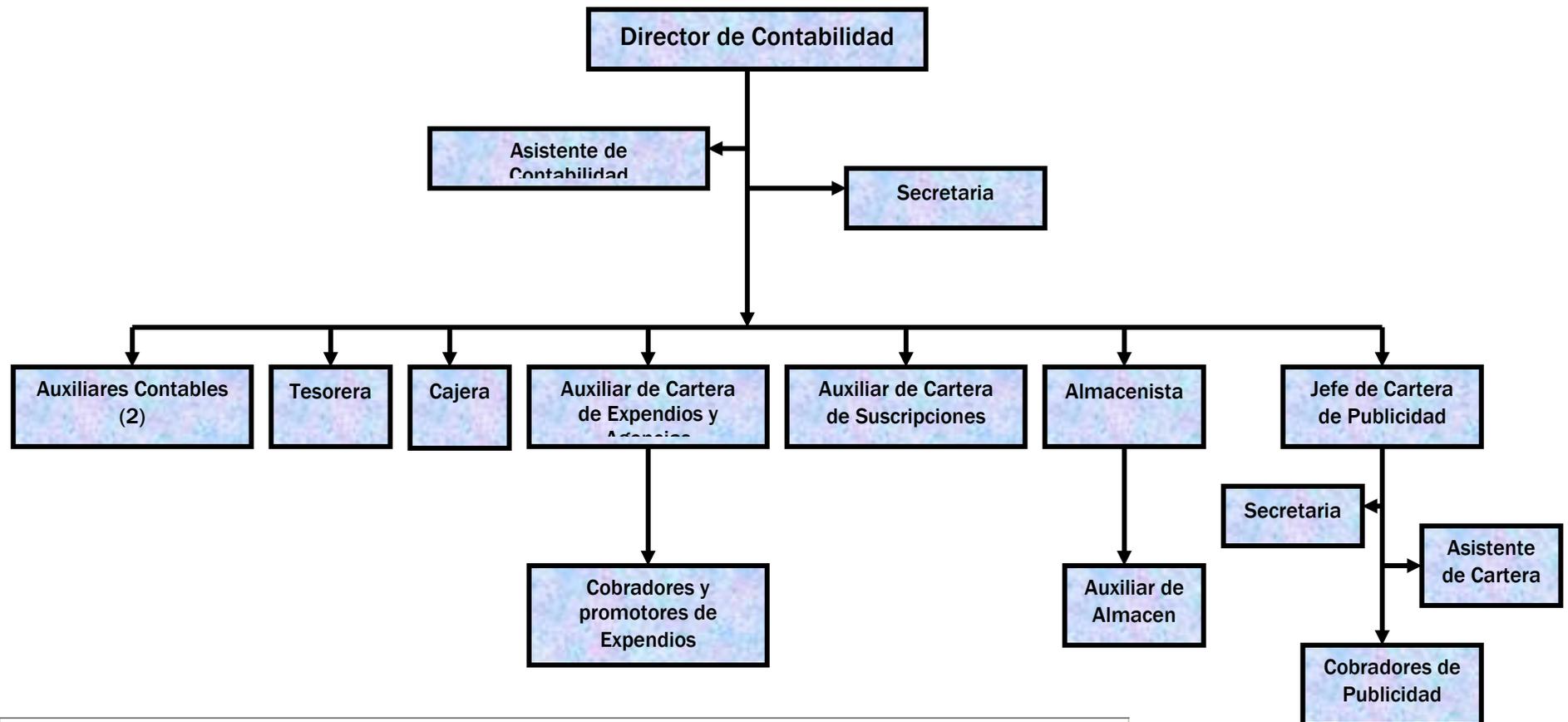
### 3. SECCION III - PROCEDIMIENTOS

- 3.1. PROCEDIMIENTOS MISIONALES
- 3.2. PROCEDIMIENTOS DE APOYO

Realizo: **Karla Jiménez Morales**

Aprobó:

**1.3 ESTRUCTURA INTERNA**



Realizo: **Karla Jimenez Morales**

Aprobo:

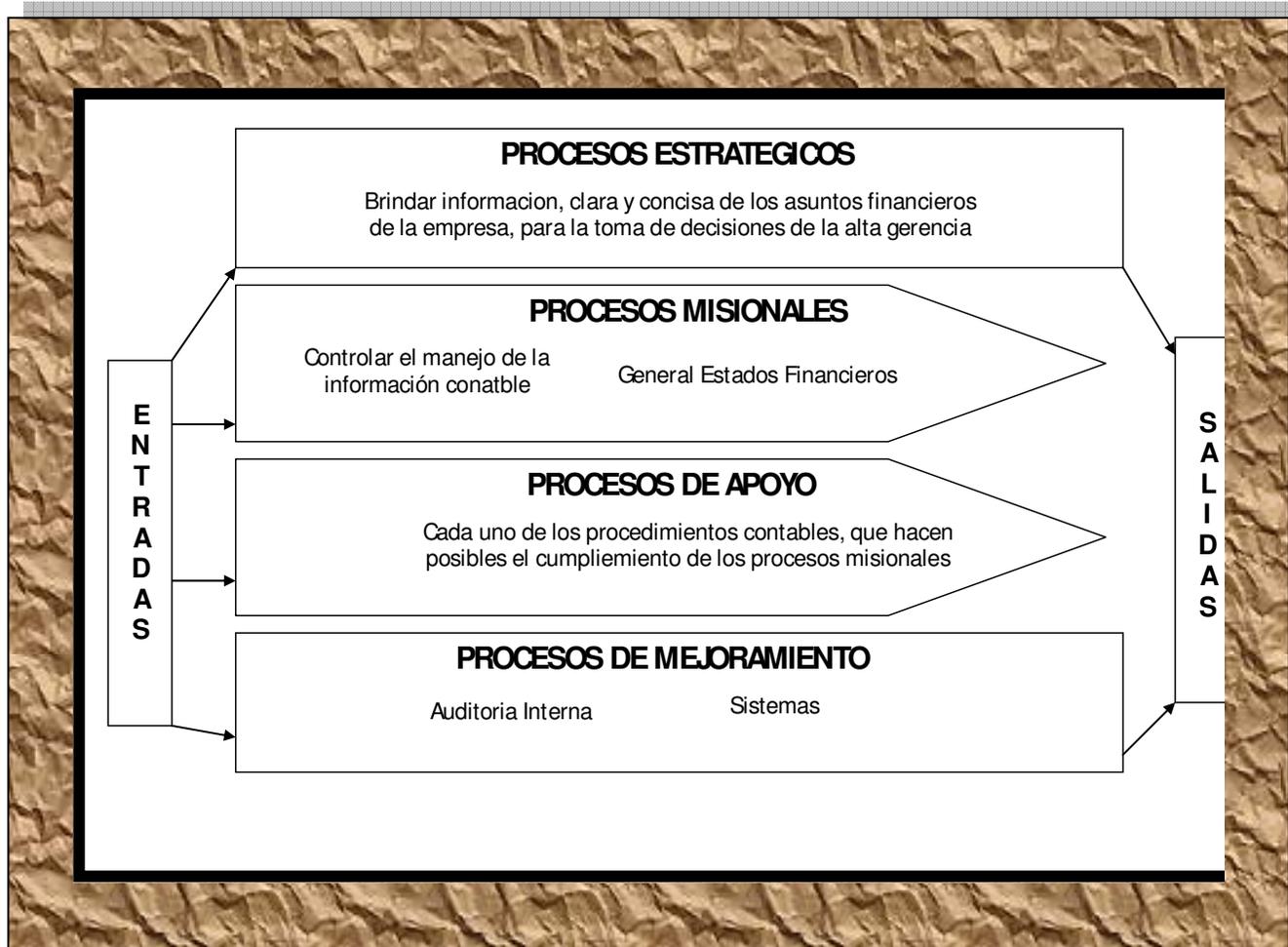
**2. MAPA DE PROCESOS**

**2.1. MAPA DE PROCESOS DE EL UNIVERSAL**



Realizo: **Karla Jiménez Morales**

Aprobó:



Realizo: **Karla Jiménez Morales**

Aprobó:

	<b>EDITORIA DEL MAR S.A.</b>	Página <b>5</b>
		Edición <b>1</b>
	<b>Manual de Procedimientos Contables MPC 001</b>	Fecha: <b>02/11/2007</b>

### III. PROCEDIMIENTOS

<b>NOMENCLATURA</b>	<b>PROCEDIMIENTOS MISIONALES</b>
PCGM - 01	EJECUCION DE ESTADOS FINANCIEROS
PCGM - 02	GENERACION DE ESTADO DE PRUEBA
PCGM - 03	REVISION Y CONCILIACION DE CUENTAS
	<b>PROCEDIMIENTOS DE APOYO</b>
PCGA - 01	LEGALIZACION FACTURAS DE INVENTARIOS
PCGA - 02	CONTABILIZACION DE FACTURAS DE GASTOS
PCGA - 03	MANEJO CONTABLE DE LOS ACTIVOS FIJOS
PCGA - 04	MANEJO CONTABLE DE LAS INVERSIONES
PCGA - 05	CONTABILIZACION DEL PAGO DE LOS APORTES PARAFISCALES
PCGA - 06	PROCEDIMIENTO CONTABLE DE LAS EXPORTACIONES
PCGA - 07	CAUSACION DE LOS INTERESES DE OBLIGACIONES FINANCIERAS
PCGA - 08	CONTROL DE DIFERIDOS
PCGA - 09	INTEGRACION DE MODULO DE INVENTARIOS
PCGA - 10	CONTABILIZACION DE LA DEPRECIACION ACUMULADA ELABORACION DE LAS DECLACIONES DE IVA E INDUSTRIA Y COMERCIA
PCGA - 11	
PCGA - 12	CONTABILIZACION DE LOS IMPUESTOS
PCGA - 13	MIGRACION DE INFORMACION
PCGA - 14	TRANSMISIONES
PCAA - 15	ENTRADA DE PEDIDOS
PCAA - 16	SALIDA DE PEDIDOS
PCAA - 17	PROCESO DE COTIZACION Y ORDEN DE COMPRA
PCTA - 18	ELABORACION DE CHEQUES
PCTA - 19	TRANSMISIONES A PROVEEDORES
PCCA - 20	APERTURA DE CAJA
PCCA - 21	RECAUDOS DE DINERO

Realizo: <b>Karla Jiménez Morales</b>	Aprobó:
---------------------------------------	---------

<b><u>El Universal</u></b>	<b>EDITORIA DEL MAR S.A.</b>	<b>Página 6</b>
		<b>Edición 1</b>
	<b>Manual de Procedimientos Contables MPC 001</b>	<b>Fecha: 02/11/2007</b>

<b>PCCA - 22</b>	<b>CUADRE Y CIERRE DE CAJA</b>
<b>PCCA - 23</b>	<b>ARQUEO DE CAJA</b>
<b>PCCA - 24</b>	<b>ENTREGA DE DINERO A EMPRESA TRANSPORTADORA DE VALORES</b>
<b>PCSA - 25</b>	<b>CONTABILIZACION MOVIMIENTO DIARIO DE SUSCRIPCIONES</b>
<b>PCSA - 26</b>	<b>FACTURACION DE SUSCRIPCIONES</b>
<b>PCSA - 27</b>	<b>CIERRE DIARIO DE SUSCRIPCIONES</b>
<b>PCSA - 28</b>	<b>INGRESO DE PAGOS</b>
<b>PCSA - 29</b>	<b>CONTROL DE NOVEDADES</b>
<b>PCSA - 30</b>	<b>REVISION DE COMISIONES</b>
<b>PCSA - 31</b>	<b>SUSPENSIONES AUTOMATICAS</b>
<b>PCSA - 32</b>	<b>PAGOS DE SUSCRIPCIONES POR EMPLEADOS</b>

<b>Realizo: Karla Jiménez Morales</b>	<b>Aprobó:</b>
---------------------------------------	----------------

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>ENTRADA DE PEDIDOS A ALMACEN</b>		
<b>NOMENCLATURA</b>	<b>PCAA - 15</b>		
<b>OBJETIVO</b>	Definir los pasos dar ingresos a la mercancía en almacén		
<b>ALCANCE</b>	Departamento de contabilidad y Gerencia		
<b>RESPONSABLES</b>	Almacenista		
<b>PROVEEDORES</b>	Proveedores		
<b>ENTRADAS</b>	Mercancía y remisión		
<b>POLITICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se recibe mercancía sin orden de compra</li> <li>▪ Mercancía en buen estado y de acuerdo a pedido solicitado</li> <li>▪ Factura o remisión original</li> </ul>		
<b>ACTIVIDADES DEL PROCESO</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable Por actividad</b>	<b>Control</b>
	1. Al llegar la mercancía, se revisa la calidad, cantidad de acuerdo a remisión y solicitud del pedido	Proveedor y almacenista	C-1
	2. Dar ingreso al sistema ATLAS, modulo de inventarios	Almacenista	C-2
	3. Sacar copias a la remisión y esperar factura original para proceso de legalización de facturas.	Almacenista	
<b>SALIDAS</b>	Inventario actualizado con la nueva mercancía		
<b>CLIENTES</b>	Todos los departamentos		
<b>IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE CONTROLES</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>	
	<b>C-1</b> VERIFICACION	Toda la mercancía de acuerdo a remisión y solicitud de pedido	
<b>C-2</b> EXACTITUD	Ingresar la mercancía al sistema atlas con exactitud		

<b>El Universal</b>	<b>EDITORA DEL MAR S.A.</b>	Página <b>8</b>
		Edición <b>1</b>
	<b>Manual de Procedimientos Contables MPC 001</b>	Fecha: <b>02/11/2007</b>

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>SALIDA DE PEDIDOS DE ALMACEN</b>		
<b>NOMENCLATURA</b>	<b>PCAA - 16</b>		
<b>OBJETIVO</b>	Definir los pasos para dar salidas la mercancía de almacén		
<b>ALCANCE</b>	Departamento de contabilidad y Gerencia		
<b>RESPONSABLES</b>	Almacenista		
<b>PROVEEDORES</b>	Todos los departamentos		
<b>ENTRADAS</b>	Solicitud de pedido		
<b>POLITICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Salida debe estar firmada por jefe de departamento y empleado que solicita el pedido</li> </ul>		
<b>ACTIVIDADES DEL PROCESO</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable Por actividad</b>	<b>Control</b>
	1. Recibir solicitud de pedido y verificar las existencias	Almacenista y empleado	C-1
	2. Por el modulo de inventario, ingresar orden de salida, con los datos del producto y cantidad solicitada	Almacenista	C-2
	3. Automáticamente el sistema lo descarga de inventarios y se debe indicar el centro de costo de destino	Almacenista	
	4. Imprimir salida de almacén	Almacenista	
	5. Preparar pedido mientras se diligencia procesos de autorización por parte del jefe de área	Almacenista	
	6. Recibir salida diligencias y entregar pedido	Almacenista	C-3
<b>SALIDAS</b>	Entrega de pedido		
<b>CLIENTES</b>	Todos los departamentos		

<b>El Universal</b>	<b>EDITORIA DEL MAR S.A.</b>	Página <b>9</b>
		Edición <b>1</b>
	Manual de Procedimientos Contables MPC 001	Fecha: <b>02/11/2007</b>

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>SALIDA DE PEDIDOS DE ALMACEN</b>	
<b>NOMENCLATURA</b>	<b>PCAA - 016</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE CONTROLES</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
<b>C-1</b>	VERIFICACION	Verificar existencias para entrega de pedido
<b>C-2</b>	EXACTITUD	Al ingresar pedido en el sistema
<b>C-3</b>	VERIFICACION	La salidas y el pedido

Realizo: <b>Karla Jiménez Morales</b>	Aprobó:
---------------------------------------	---------

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>PROCESO DE COTIZACION Y ORDEN DE COMPRA</b>		
<b>NOMENCLATURA</b>	<b>PCAA - 17</b>		
<b>OBJETIVO</b>	Definir los pasos para la cotizacion de pedidos y orden de compra		
<b>ALCANCE</b>	Departamento de contabilidad y Gerencia		
<b>RESPONSABLES</b>	Almacenista		
<b>PROVEEDORES</b>	Gerencia		
<b>ENTRADAS</b>	Solicitud de pedido a cotizar		
<b>POLITICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Salida debe estar firmada por jefe de departamento y empleado que solicita el pedido</li> </ul>		
<b>ACTIVIDADES DEL PROCESO</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable Por actividad</b>	<b>Control</b>
	1. De acuerdo al control de inventario se realiza el pedido necesario	Almacenista	C-1
	2. Solicitar cotizacion a almacenes, por lo general se tienen dos proveedores por producto	Almacenista	
	3. Enviar nterior cotizacion con la soicidad del pedido a gerencia y esperar aprobacion	Almacenista	
	4. despues de ser autorizado, se realiza orden de compra	Asistente de gerencia	
	5. Enviar notificacion de la orden de compra	Asistente de gerencia	
	6. Realizar seguimiento al pedido solicitado	Almacenista	
<b>SALIDAS</b>	Solicitud de pedida y en espera de cumplimiento del proveedor		
<b>CLIENTES</b>	Almacen		
<b>IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE CONTROLES</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>	
	<b>C-1</b> VERIFICACION	Veriifcar existencias para solicitud de pedidos.	

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>ELABORACION DE CHEQUES</b>		
<b>NOMENCLATURA</b>	<b>PCTA - 18</b>		
<b>OBJETIVO</b>	Definir los pasos para la elaboración de cheques mediante el modulo de cuentas por pagar del sistema contable ATLAS		
<b>ALCANCE</b>	Proveedores, Gerencia		
<b>RESPONSABLES</b>	Tesorera, Director de contabilidad, asistente de gerencia y/o gerente general		
<b>PROVEEDORES</b>	Proveedores, Gerencia, director de contabilidad		
<b>ENTRADAS</b>	Facturas, cuentas de cobro y orden de compra		
<b>POLITICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las facturas, cuenta de cobro u orden de compra debe ser originales</li> <li>▪ Toda orden de compra debe estar firmada por gerencia</li> <li>▪ Toda orden de pago debe estar autorizada por gerencia</li> </ul>		
<b>ACTIVIDADES DEL PROCESO</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable Por actividad</b>	<b>Control</b>
	1. Verificar los saldos en los bancos y se distribuyen los pagos	Tesorera y asistente de gerencia	C-1
	2. Se ingresa al sistema por el modulo de CXP y se jala la factura a cancelar (previamente contabilizada)	Tesorera	C-2
	3. Se cruza con el banco al cual se va agirar el cheque (bancolombia, monteria, barraquilla, magangue sincelejo, agrario, de bogota, av villas, occidente, etc)	Tesorera	C-3
	4. Verificar consecutivo de cheque e imprimir cheque	Tesorera	C-4
	5. Colocar sellos (humedo, seco, restrictivo y sello de pagado a fra) y anexar el comprobante emitido y la factura o cuenta de cobro cancelada	Tesorera	C-5
	6. Enviar a director de contabilidad para revisión	Tesorera y dir de contabilidad	C-6
	7. Enviar a gerencia para revisión y firma de aprobación	Tesorera y asistente de gerencia o gerente	C-7

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>ELABORACION DE CHEQUES</b>		
<b>NOMENCLATURA</b>	<b>PCTA - 18</b>		
<b>OBJETIVO</b>	Definir los pasos para la elaboración de cheques mediante el modulo de cuentas por pagar del sistema contable ATLAS		
<b>ALCANCE</b>	Proveedores, Gerencia		
<b>RESPONSABLES</b>	Tesorera, Director de contabilidad, asistente de gerencia y/o gerente general		
<b>PROVEEDORES</b>	Proveedores, Gerencia, director de contabilidad		
<b>ENTRADAS</b>	Facturas, cuentas de cobro y orden de compra		
<b>POLITICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las facturas, cuenta de cobro u orden de compra debe ser originales</li> <li>▪ Toda orden de compra debe estar firmada por gerencia</li> <li>▪ Toda orden de pago debe estar autorizada por gerencia</li> </ul>		
<b>ACTIVIDADES DEL PROCESO</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable Por actividad</b>	<b>Control</b>
	1. Verificar los saldos en los bancos y se distribuyen los pagos	Tesorera y asistente de gerencia	C-1
	2. Se ingresa al sistema por el modulo de CXP y se jala la factura a cancelar (previamente contabilizada)	Tesorera	C-2
	3. Se cruza con el banco al cual se va agirar el cheque (bancolombia, monteria, barraquilla, magangue sincelejo, agrario, de bogota, av villas, occidente, etc)	Tesorera	C-3
	4. Verificar consecutivo de cheque e imprimir cheque	Tesorera	C-4
	5. Colocar sellos (humedo, seco, restrictivo y sello de pagado a fra) y anexar el comprobante emitido y la factura o cuenta de cobro cancelada	Tesorera	C-5
	6. Enviar a director de contabilidad para revisión	Tesorera y dir de contabilidad	C-6
	7. Enviar a gerencia para revisión y firma de aprobación	Tesorera y asistente de gerencia o gerente	C-7

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>ELABORACION DE CHEQUES</b>	
<b>NOMENCLATURA</b>	<b>PCTA - 18</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE CONTROLES</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
<b>C-1</b>	VERIFICACION	Verificar saldo en los bancos y estar pendiente de no sobregirar la cuentas
<b>C-2</b>	VERIFICACION/EXACTITUD	Verificar que la factura a descargar coincida con la factura fisica (valor, nit, deducciones, etc)
<b>C-3</b>	VERIFICACION	Verificar q la plaza a donde se va dirigir el cheque corresponda al del proveedor
<b>C-4</b>	VERIFICACION/EXACTITUD	Verificar consecutivo del cheque con exactitud para impresión
<b>C-5</b>	VERIFICACION/AUTORIZACION	Colocar todos los sellos para que los cheques sean admitidos sin contratiempos
<b>C-6</b>	VERIFICACION/AUTORIZACION	Verificar valores, proveedor, deducciones.
<b>C-7</b>	AUTORIZACION	Revisión y autorización del cheque
<b>C-8</b>	VERIFICACION	Verificar el cheque este completo, con todos los sellos y firmas respectivas.

Realizo: **Karla Jiménez Morales**

Aprobó:

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>TRANSMISIONES A PROVEEDORES</b>		
<b>NOMENCLATURA</b>	<b>PCTA - 19</b>		
<b>OBJETIVO</b>	Definir los pasos para realizar pagos a proveedores en efectivo desde el Banco de credito.		
<b>ALCANCE</b>	Proveedores, Gerencia		
<b>RESPONSABLES</b>	Tesorera y asistente de gerencia		
<b>PROVEEDORES</b>	Proveedores, Gerencia, director de contabilidad		
<b>ENTRADAS</b>	Facturas, cuentas de cobro y orden de compra		
<b>POLITICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las facturas, cuenta de cobro u orden de compra debe ser originales</li> <li>▪ Toda orden de compra debe estar firmada por gerencia</li> <li>▪ Toda orden de pago debe estar autorizada por gerencia</li> </ul>		
<b>ACTIVIDADES DEL PROCESO</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable Por actividad</b>	<b>Control</b>
	1. Matricular al proveedor con todos sus datos y numero de cuenta a transferir - banco en linea	Tesorera	C-1
	2. Crea lote (relacion) de todos los pagos a realizar - banco en linea	Tesorera	C-2
	3. Imprimir relacion de pagos a realizar y enviar a asistente de gerencia	Tesorera	
	4. Revisión del lote de pagos y autorizacion de pagos	Asistente de gerencia	C-3
	5. Realizar transferencia en linea con banco de credito	Asistente de gerencia	C-4
	6. Enviar a contabilidad listado de pagos efectuados efectivamente	Asistente de gerencia	
	7. Realizar nota de contabilidad para descargar la factura por medio de la fuente 031 (transferencias)	Tesorera	C-5
	8. Imprimir comprobante contable (031) anexas relacion y facturas canceladas.	Tesorera	C-6
	9. Archivar	Tesorera	
<b>SALIDAS</b>	Cheques para pagos a proveedores		
<b>CLIENTES</b>	Tesorera y proveedores		

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>TRANSMISIONES A PROVEEDORES</b>	
<b>NOMENCLATURA</b>	<b>PCTA - 19</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE CONTROLES</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
<b>C-1</b>	VERIFICACION/EXACTITUD	Al momento de ingresar la informacion del proveedor al sistema
<b>C-2</b>	VERIFICACION/EXACTITUD	Verificar que las facturas a cancelar este bien diligenciadas en el sistema en linea (valores, nit, proveedor, total)
<b>C-3</b>	VERIFICACION/AUTORIZACION	Verificar los valores y los proveedores a cancelar facturas, para posterior autorizacion.
<b>C-4</b>	AUTORIZAR	Transferencia en linea
<b>C-5</b>	VERIFICACION/EXACTITUD	Al momento de realizar comprobante contable y anexar todos los soportes pertinentes
<b>C-6</b>	AUTORIZACION	Dar VoBo que la actividad de realizo correctamente.

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>APERTURA DE CAJA</b>		
<b>NOMENCLATURA</b>	<b>PCCA – 20</b>		
<b>OBJETIVO</b>	Definir los pasos para la apertura de caja diaria, que servirá para registrar todos los procesos de recaudo durante el día.		
<b>ALCANCE</b>	Departamento de Contabilidad		
<b>RESPONSABLES</b>	Cajera		
<b>PROVEEDORES</b>	Sistema de punto de venta		
<b>ENTRADAS</b>	Sistema de punto de venta		
<b>POLITICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Siempre se debe realizar copia de seguridad antes de dar apertura a caja</li> </ul>		
<b>ACTIVIDADES DEL PROCESO</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable Por actividad</b>	<b>Control</b>
	1. Ingresar al sistema y en el menú de procesos de caja, elegir la opción de cierre de día.	Tesorera	C-1
	2. El sistema automáticamente cerrará y actualizará los movimientos del día anterior y dará la nueva fecha para trabajar	Tesorera	
	3. Durante todo el día se hará el proceso de recaudo	Asistente de gerencia	
<b>SALIDAS</b>	Apertura de Caja para iniciar el proceso del recaudo del día		
<b>CLIENTES</b>	Cajera y clientes generales		
<b>IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE CONTROLES</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>	
	C-1 VERIFICACION	Al momento de cerrar el día anterior verificar todos sus respectivos soportes.	

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>RECAUDOS DE DINERO EN CAJA</b>		
<b>NOMENCLATURA</b>	<b>PCCA - 21</b>		
<b>OBJETIVO</b>	Definir los pasos para el recaudo de dinero en caja teniendo en cuenta los puntos de control para este proceso		
<b>ALCANCE</b>	Departamento de contabilidad		
<b>RESPONSABLES</b>	Cajera		
<b>PROVEEDORES</b>	Clientes y empleados		
<b>ENTRADAS</b>	Dinero, tarjetas de credito, tarjetas debito		
<b>POLITICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se aceptan todas las tarjetas</li> <li>▪ En caso de ser clientes se les entregara facturas</li> <li>▪ En caso de ser empleados entregar recibo de caja</li> </ul>		
<b>ACTIVIDADES DEL PROCESO</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable Por actividad</b>	<b>Control</b>
	1. Solicitar al cleinte numero de cedula y nombre para elaborar factura	Cajera y cliente	
	2. Mediante el programa de punto de venta, ingresas los datos del cliente	Cajera	C-1
	3. Escoger el producto solicitado en el sistema	Cajera	C-2
	4. Recaudar dinero	Cajera	C-3
	5. Timbrar el produto y generar factura	Cajera	
	6. Entregar factura mas el producto al cliente, en caso de ser recibo de caja, colocar sello de cancelado.	Cajera	C-4
<b>SALIDAS</b>	Facturas y recibos de caja cancelados		
<b>CLIENTES</b>	Clientes generales y empleados		

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>RECAUDOS DE DINERO EN CAJA</b>	
<b>NOMENCLATURA</b>	<b>PCCA - 21</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE CONTROLES</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
<b>C-1</b>	EXACTITUD	Ingresar con exactitud los datos del cliente en el sistema
<b>C-2</b>	EXACTITUD	Escoger el producto solicitado por cliente, se debe ser muy específico para no generar inconsistencias en las cuentas
<b>C-3</b>	VERIFICACION	Verificar el valor recaudado con mucho cuidado, evitando billetes falsos y vueltas completas
<b>C-4</b>	AUTORIZAR	Autorizar que el proceso se ha realizado satisfactoriamente y colocar sellos.

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>CUADRE Y CIERRE DE CAJA</b>	
<b>NOMENCLATURA</b>	<b>PCCA - 22</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE CONTROLES</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
<b>C-1</b>	EXACTITUD	Al ingresar la informacion de para contabilizacion de cheques a consignar
<b>C-2</b>	EXACTITUD/VERIFICACION	Al momento de contar el dinero
<b>C-3</b>	VERIFICACION	Verificar detalladamente la actividad
<b>C-4</b>	AUTORIZAR	Dar por realizado la actividad con VoBo

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>CUADRE Y CIERRE DE CAJA</b>		
<b>NOMENCLATURA</b>	<b>PCCA - 22</b>		
<b>OBJETIVO</b>	Definir los pasos para realizar el cuadro y cierre de caja diario.		
<b>ALCANCE</b>	Departamento de contabilidad		
<b>RESPONSABLES</b>	Cajera		
<b>PROVEEDORES</b>	Sistema de punto de venta		
<b>ENTRADAS</b>	Dinero, tarjetas de credito, tarjetas debito, recibos		
<b>POLITICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El debe realizar arqueo de caja</li> <li>▪ El dinero debe quedar en la caja fuerte debidamente cerrada</li> <li>▪ Siempre se debe realizar copia de seguridad</li> </ul>		
<b>ACTIVIDADES DEL PROCESO</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable Por actividad</b>	<b>Control</b>
	1. Mediante ventana de menu, se debe elegir cierre de caja (no deja ingresar mas recaudos, es diferente a cierre del dia)	Cajera	
	2. El programa genera automaticamente los comprobantes contables <ul style="list-style-type: none"> <li>a. CS1: Muestra todas las consignaciones que se hicieron el dia anterior.</li> <li>b. CS2: muestra las consignaciones del dia (tarjetas y consignaciones)</li> <li>c. DI: muestra la contabilizacion de todos los ingresos.</li> </ul>	Cajera	
	3. Contabilizar cheques a consignar el dia siguiente	Cajera	C-1
	4. Se cuenta el dinero y se realiza el arqueo de caja	Cajera	C-2
	5. Se verifica que el dinero este cuadrado con los comprobantes contables y los soportes fisicos (tarjetas, cheques y efectivo)	Cajera	C-3
	6. Guardar dinero en el caja fuerte de punto de venta	Cajera	C-4

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>ARQUEO DE CAJA</b>		
<b>NOMENCLATURA</b>	<b>PCCA - 23</b>		
<b>OBJETIVO</b>	Definir los pasos para realizar el arqueo de caja general		
<b>ALCANCE</b>	Departamento de contabilidad y Gerencia		
<b>RESPONSABLES</b>	Cajera		
<b>PROVEEDORES</b>	Cajera		
<b>ENTRADAS</b>	Dinero, tulas y recibos		
<b>POLITICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Debe realizarse el arqueo diario</li> </ul>		
<b>ACTIVIDADES DEL PROCESO</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable Por actividad</b>	<b>Control</b>
	1. Recibir dinero de punto de venta, caja de clasificados y caja de voceadores	Auxiliar de conteo	C-1
	2. Enfajillar los billetes por denominaciones de 100 cada uno	Auxiliar de conteo	C-2
	3. Llenar el recibo de entrega, con los siguientes datos: Nombre de la empresa, nit, direccion, telefono, nro de tula, nro de sello, valor declarado en numero y letras, cantidad de fajos y picos por cada denominacion.	Auxiliar de conteo	C-3
	4. Realizar tula de monedas (contador de monedas)	Auxiliar de conteo	
	5. Entregar a cajera, para posterior entrega a la empresa transportadora de valores	Auxiliar de conteo	C-4
<b>SALIDAS</b>	Paquetes de tulas listos para entregar a la empresa transportadora de valores		
<b>CLIENTES</b>	Cajera, departamento de contabilidad y revisoria fiscal.		

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>ARQUEO DE CAJA</b>	
<b>NOMENCLATURA</b>	<b>PCCA - 23</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE CONTROLES</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
<b>C-1</b>	VERIFICACION	Los valores recibidos por cada caja
<b>C-2</b>	EXACTITUD	Enfajillar con presicion
<b>C-3</b>	EXACTITUD	Ingresar los datos correctamente
<b>C-4</b>	AUTORIZACION	Dar VoBo que la actividad fue realizada correctamente

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>ENTREGA DE DINERO A TRANSPORTADORA DE VALORES</b>		
<b>NOMENCLATURA</b>	<b>PCCA - 24</b>		
<b>OBJETIVO</b>	Definir los pasos y los puntos de control para la entrega de dinero a la empresa transportadora de valores		
<b>ALCANCE</b>	Departamento de contabilidad y Gerencia		
<b>RESPONSABLES</b>	Cajera		
<b>PROVEEDORES</b>	Empresa transportadora de valores		
<b>ENTRADAS</b>	Recibos, tulas, dinero		
<b>ACTIVIDADES DEL PROCESO</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable Por actividad</b>	<b>Control</b>
	1. Recoger dinero guardado en la caja, previamente verificado y autorizado por auxiliar, con sus respectivos recibos.	Cajera y auxiliar	C-1
	2. Iniciar el procesos de apoyo, donde se verifican los datos del empleado de la empresa transportadora de valores (carné, datos internos suministrados por la compañía)	Cajera	C-2
	3. Entregar dinero a la empleados de la transportadora de valores con relacion en el recibo	Cajera	C-3
	4. Reciben y verficar relacion, posteriormente firmar el documento.	Empresa transportadora de valores	
	5. Luego la empresa envia una notificacion de la cantidad de dinero recibido y las diferencias si se presentan.	Auxiliar Contable	C-4
<b>SALIDAS</b>	Recibo de entrega de dinero firmado por la empresa y notificacion de los valores consignados		
<b>CLIENTES</b>	Departamento de contabilidad, cajera, revisoria fiscal y gerencia		

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>ENTREGA DE DINERO A TRANSPORTADORA DE VALORES</b>	
<b>NOMENCLATURA</b>	<b>PCCA - 24</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE CONTROLES</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
<b>C-1</b>	VERIFICACION	Que todo este cuadrado y acorde al recibo de entrega
<b>C-2</b>	VERIFICACION	Verificar personal de la empresa transportadora de valores
<b>C-3</b>	AUTORIZACION	Entregas de tulas
<b>C-4</b>	VERIFICACION	Revisar la notificacion emitida por el banco.

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>CONTABILIZACION DE MOVIMIENTO DIARIO DE SUSCRIPCIONES</b>		
<b>NOMENCLATURA</b>	<b>PCSA - 25</b>		
<b>OBJETIVO</b>	Actualizar y contabilizar el movimiento diario de suscripciones.		
<b>ALCANCE</b>	Departamento de Circulación, Departamento de Contabilidad		
<b>RESPONSABLES</b>	Auxiliar contable de Suscripciones, Auxiliar contable general		
<b>PROVEEDORES</b>	Supervisores, Promotores, Vendedores, Secretaria de circulación, Director de circulación.		
<b>ENTRADAS</b>	Sistema de Suscripciones, proceso de ingresos de pagos, facturas.		
<b>ACTIVIDADES DEL PROCESO</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable por actividad</b>	<b>Control</b>
	1. Mediante el programa de Suscripciones, escoger la opción de contabilizar movimientos en el menú de aplicaciones	Auxiliar de cartera de suscripciones	
	2. El sistema arrojará la fecha a contabilizar, aceptar y ejecutar contabilización	Auxiliar de cartera de suscripciones	C-1
	3. Elegir opción de impresión del comprobante contable	Auxiliar de cartera de suscripciones	
	4. Verificar el comprobante impreso con los soportes y facturas físicas	Auxiliar de cartera de suscripciones	C-2
	5. Aprobar y dar VoBo	Auxiliar de cartera de suscripciones	C-3
	6. Enviar a contabilidad general	Auxiliar de cartera de suscripciones	
<b>SALIDAS</b>	Comprobante contable		
<b>CLIENTES</b>	Auxiliar contable general, asistente de contabilidad, director de contabilidad		

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>CONTABILIZACION DE MOVIMIENTO DIARIO DE SUSCRIPCIONES</b>	
<b>NOMENCLATURA</b>	<b>PCSA - 24</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE CONTROLES</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
<b>C-1</b>	<b>VERIFICACION</b>	En la actividad No. 2, constatar que la fecha sea la adecuada.
<b>C-2</b>	<b>COMPROBAR</b>	En la actividad No. 4, comprobar que la totalidad de los soportes físicos estén incluidos en el comprobante y viceversa.
<b>C-3</b>	<b>AUTORIZAR</b>	En la actividad No. 5, autorizar todo el procedimiento realizado exitosamente.

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>FACTURACION DE RENOVACIONES DE SUSCRIPCIONES</b>		
<b>NOMENCLATURA</b>	<b>PCSA - 26</b>		
<b>OBJETIVO</b>	Facturar mensualmente el servicio de suscripciones a los clientes próximos a vencer la suscripción		
<b>ALCANCE</b>	Departamento de Circulación, Departamento de Contabilidad		
<b>RESPONSABLES</b>	Auxiliar contable de Suscripciones		
<b>PROVEEDORES</b>	Almacenista.		
<b>ENTRADAS</b>	Sistema de Suscripciones y facturas		
<b>POLITICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La facturación de suscripciones es anticipada</li> <li>▪ No se permiten usuarios en el sistema durante el proceso</li> <li>▪ Las facturas serán suspendidas los día 12 de cada mes</li> </ul>		
<b>ACTIVIDADES DEL PROCESO</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable Por actividad</b>	<b>Control</b>
	1. Realizar copia de seguridad, mediante el menú de utilidades en el programa de suscripciones	Auxiliar de cartera de suscripciones	C-1
	2. Mediante el menú de control, elegir la opción de manejo de fechas y luego calendario de facturación y suspensión	Auxiliar de cartera de suscripciones	
	3. Ingresar la fecha de facturación, la ciudad y fecha de suspensión	Auxiliar de cartera de suscripciones	C-2
	4. Dirigirse al menú de procesos, la opción de facturación y autorizar facturación	Auxiliar de cartera de suscripciones	C-3
	5. Aceptar impresión de facturas e ingresar consecutivo de facturas	Auxiliar de cartera de suscripciones	C-4
	6. Aceptar la opción de trasladar para actualizar movimientos de los clientes	Auxiliar de cartera de suscripciones	
	7. Realizar memo a circulación con la relación de facturas por zonas	Auxiliar de cartera de suscripciones	C-5
<b>SALIDAS</b>	Facturas diligenciadas		
<b>CLIENTES</b>	Jefe de Renovaciones, supervisores, promotores cobradores y clientes		

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>FACTURACION DE RENOVACIONES DE SUSCRIPCIONES</b>	
<b>NOMENCLATURA</b>	<b>PCSA - 26</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE CONTROLES</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
<b>C-1</b>	VERIFICACION	Revisar que no haya usuarios en el sistema.
<b>C-2</b>	EXACTITUD	En la fecha a facturar, fecha de suspensión y ciudad a facturar
<b>C-3</b>	AUTORIZACION	La fecha de facturación es correcta para ejecutar proceso de facturación
<b>C-4</b>	EXACTITUD	Ingresar numero exacto de factura para no dañar consecutivos
<b>C-5</b>	AUTORIZACION	Dar VoBo al proceso de facturación

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>CIERRE DIARIO DE SUSCRIPCIONES</b>		
<b>NOMENCLATURA</b>	<b>PCSA - 27</b>		
<b>OBJETIVO</b>	Definir los pasos para la protección y actualización diaria de todos los movimientos realizados en el programa de suscripciones.		
<b>ALCANCE</b>	Departamento de Circulación y departamento de Contabilidad		
<b>RESPONSABLES</b>	Auxiliar contable de Suscripciones y auxiliar contable general		
<b>PROVEEDORES</b>	Programa de suscripciones		
<b>ENTRADAS</b>	Movimientos durante el día y soportes físicos (solicitudes, consignaciones, facturas, tarjetas de crédito, recibos de caja)		
<b>POLITICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar copia de seguridad antes de cada cierre</li> </ul>		
<b>ACTIVIDADES DEL PROCESO</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable Por actividad</b>	<b>Control</b>
	1. En el menú de procesos, elegir la opción de cierre diario.	Auxiliar de cartera de suscripciones	
	2. Autorizar cierre diario	Auxiliar de cartera de suscripciones	C-1
	3. Ejecutar proceso de cierre diario y actualización del sistema.	Sistema de suscripciones	
	4. Imprimir informe de facturas suspendidas (arrojado por el sistema automáticamente)	Auxiliar de cartera de suscripciones	C-2
	5. Trasladar movimiento para actualización final	Auxiliar de cartera de suscripciones	C-3
	6. El programa cambia de fecha al día siguiente (automáticamente)	Auxiliar de cartera de suscripciones	
	7. Imprimir comprobantes diarios de suscripciones y comprobar con soportes físicos	Auxiliar de cartera de suscripciones	C-4
	8. Entregar a contabilidad para posterior revisión y migración de información	Auxiliar de cartera de suscripciones y auxiliar contable	C-5

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>CIERRE DIARIO DE SUSCRIPCIONES</b>	
<b>NOMENCLATURA</b>	<b>PCSA - 27</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE CONTROLES</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
<b>C-1</b>	<b>AUTORIZACION</b>	Haber ingresado todos los pagos y solicitudes al sistema, para poder aprobación
<b>C-2</b>	<b>AUTORIZACION</b>	Impresión de reporte de clientes suspendidos
<b>C-3</b>	<b>AUTORIZACION</b>	Al terminar el cierre, se debe trasladar el movimiento diario, para actualizar la base de datos de los clientes
<b>C-4</b>	<b>VERIFICAR</b>	Cada uno de los comprobantes con los soportes físicos, estos deben incluir todos los sopores y viceversa.
<b>C-5</b>	<b>AUTORIZACION</b>	Dar VoBo que la actividad de realizo correctamente.

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>INGRESOS DE PAGOS DE SUSCRIPCIONES</b>		
<b>NOMENCLATURA</b>	<b>PCSA - 28</b>		
<b>OBJETIVO</b>	Ingresar al sistema de suscripciones todos los pagos de facturas de suscripciones		
<b>ALCANCE</b>	Departamento de Circulación, Departamento de Contabilidad		
<b>RESPONSABLES</b>	Auxiliar contable de Suscripciones		
<b>PROVEEDORES</b>	Supervisores, Promotores cobradores, Vendedores		
<b>ENTRADAS</b>	Sistema de Suscripciones, soportes de pago (consignaciones, recibos de caja, tarjetas de crédito, cheques posfechados) y facturas.		
<b>POLITICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Todas las relaciones de pago, deben ser autorizadas por el jefe de renovaciones</li> <li>▪ Todas las relaciones deben estar cuadradas con los soportes</li> <li>▪ Cualquier descuento debe estar autorizado por el director de circulación</li> </ul>		
<b>ACTIVIDADES DEL PROCESO</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable Por actividad</b>	<b>Control</b>
	1. Recibir y revisar las relaciones de pagos y respectivos soportes	Auxiliar de cartera de suscripciones	C-1
	2. Entregar copia con VoBo al departamento de circulación	Auxiliar de cartera de suscripciones	C-2
	3. Descargar las facturas canceladas, de acuerdo a las relaciones recibidas.	Auxiliar de cartera de suscripciones	C-3
	4. Ingresar las tarjetas de crédito y consignaciones al programa de suscripciones	Auxiliar de cartera de suscripciones	C-4
	5. Generar el informe de cuadro de caja y compararlo con los soportes	Auxiliar de cartera de suscripciones	C-5
	6. Firmar y colocar VoBo, para archivar	Auxiliar de cartera de suscripciones	C-6
<b>SALIDAS</b>	Facturas canceladas		
<b>CLIENTES</b>	Auxiliar contable general, auxiliar de cartera de suscripciones		

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>INGRESOS DE PAGOS DE SUSCRIPCIONES</b>	
<b>NOMENCLATURA</b>	<b>PCSA - 28</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE CONTROLES</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
<b>C-1</b>	<b>VERIFICACION</b>	En la actividad No. 1, revisar que la relación coincida con los soportes físicos.
<b>C-2</b>	<b>AUTORIZACION</b>	En la actividad No. 2, dar VoBo a las relaciones, quiere decir que todo esta cuadrado.
<b>C-3</b>	<b>VERIFICACION</b>	En la actividad No. 3, que las facturas estén en el sistema y no estén canceladas previamente.
<b>C-4</b>	<b>EXACTITUD</b>	En la actividad No. 4, se deben ingresar los valores exactos a la del soporte, indicando si pertenecen a Tarjeta de crédito, consignaciones o recibo de caja.
<b>C-5</b>	<b>VERIFICACION</b>	En la actividad No. 5, verificar el informe impreso con los soportes físicos y viceversa.
<b>C-6</b>	<b>AUTORIZACION</b>	Dar VoBo a todo el proceso.

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>CONTROL DE NOVEDADES DE SUSCRIPCIONES</b>		
<b>NOMENCLATURA</b>	<b>PCSA - 29</b>		
<b>OBJETIVO</b>	Realizar cambios solicitados por los clientes, debido a vacaciones, retiros, suspensiones o cambios generales		
<b>ALCANCE</b>	Departamento de Circulación y suscriptores		
<b>RESPONSABLES</b>	Auxiliar contable de Suscripciones y supervisores		
<b>PROVEEDORES</b>	Suscriptores, promotor cobrador y supervisores		
<b>ENTRADAS</b>	Solicitud de cambios y programa de suscripciones		
<b>POLITICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La vacaciones y cambio de clases solo para clientes vigentes y sin saldo</li> <li>▪ Los dias creditos son maximo 18 dias a partir del dia 13</li> <li>▪ Para clase de docente se requiere certificado laboral vigente</li> <li>▪ Cambio de periodo y de nombre si se aceptan cambios en clientes suspendidos</li> <li>▪ Para la clase gobierno no hay dias creditos</li> </ul>		
<b>ACTIVIDADES DEL PROCESO</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable Por actividad</b>	<b>Control</b>
	1. Recibir solicitud de cambio por parte del cliente o supervisor	Auxiliar de cartera de suscripciones y supervisores	C-1
	VACACIONES	Auxiliar de cartera de suscripciones	
	1. Dirigirse al menu de utilidades opcion de vacaciones. 2. Ingresar codigo del cliente y fecha de vacaciones (desde - hasta) 3. Imprimir reporte y notificar a circulación	Auxiliar de cartera de suscripciones	C-2
	SUSPENSIONES	Auxiliar de cartera de suscripciones	
	1. Dirigirse al menu de procesos, luego suspensiones y elegir ordenadas por codigo. 2. Grabar movimiento 3. Imprimir reporte y notificar a circulación	Auxiliar de cartera de suscripciones	C-3

	<b>Actividad</b>	<b>Responsable Por actividad</b>	<b>Control</b>
<b>ACTIVIDADES DEL PROCESO</b>	<b>RETIROS</b>	Auxiliar de cartera de suscripciones	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirigirse al menu de procesos, luego retiros y elegir ordenadas por codigo.</li> <li>2. Grabar movimiento</li> <li>3. Imprimir reporte y notificicar a circulación</li> </ol>	Auxiliar de cartera de suscripciones	C-4
	<b>CAMBIOS GENERALES</b>	Auxiliar de cartera de suscripciones	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirigirse al menu de otros movimientos y elegir la opcion a cambiar (periodo, clase, nombre)</li> <li>2. Ingresar codigo del cliente</li> <li>3. Guardar cambios e imprimir facturas</li> <li>4. Realizar memo para circulacion con relacion de la nueva factura</li> </ol>	Auxiliar de cartera de suscripciones	C-5
	<b>DIAS CREDITOS</b>	Auxiliar de cartera de suscripciones	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirigirse al menu de clientes y elegir la opcion de dias creditos.</li> <li>2. Ingresar codigo del cliente y colocar dias creditos solicitados</li> <li>3. Guardar cambios</li> <li>4. Notificar a circulación</li> </ol>	Auxiliar de cartera de suscripciones	C-6
	<b>SALIDAS</b>	Cambios solicitados y facturas corregidas	
<b>CLIENTES</b>	Supervisores, promotores cobradadores y suscriptores		

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>CONTROL DE NOVEDADES DE SUSCRIPCIONES</b>	
<b>NOMENCLATURA</b>	<b>PCSA - 29</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE CONTROLES</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
<b>C-1</b>	VERIFICACION	De solicitud que cumpla con las politicas.
<b>C-2</b>	EXACTITUD/ AUTORIZACION	En la fecha de vacaciones y autorizar el proceso
<b>C-3</b>	AUTORIZACION/VERIFICACION	Veriifar codigo del cliente al momento de suspender y autorizar proceso
<b>C-4</b>	AUTORIZACION/VERIFICACION	Veriifar codigo del cliente al momento de retirar y autorizar proceso
<b>C-5</b>	EXACTITUD/ AUTORIZACION	Al momento de hacer algun cambio de clase, nombre o periodo y posterior autorizacion
<b>C-6</b>	AUTORIZACION/VERIFICACION	Verificar solictud de cantidad de dias creditos y posterior autorización.

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>REVISION DE COMISIONES DE VENEDORES DE SUSCRIPCIONES</b>		
<b>NOMENCLATURA</b>	<b>PSCA - 30</b>		
<b>OBJETIVO</b>	Definir los parametros necesarios para revisar las comisiones generadas por ventas de suscripciones		
<b>ALCANCE</b>	Departamento de Circulación y departamento de RRHH		
<b>RESPONSABLES</b>	Auxiliar contable de Suscripciones		
<b>PROVEEDORES</b>	Programa de suscripciones, Jefe de ventas y secretaria de publicidad		
<b>ENTRADAS</b>	Listado de comisiones por codigo de vendedor		
<b>POLITICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comisiones liquididad del 1 - 15 y 16 - 30 de cada mes</li> <li>▪ Comisiones del 20% por clientes nuevos antes del dia 12</li> <li>▪ Comisiones del 18,5% por clientes nuevos antes del dia 12 en taretta de credito</li> <li>▪ Comisiones del 15% por clientes nuevos si estan suspendidos</li> <li>▪ Jefe de venta comision de 2% por cada pago</li> </ul>		
<b>ACTIVIDADES DEL PROCESO</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable Por actividad</b>	<b>Control</b>
	1. Recibir listado de comisiones por parte de secretaria de circulacion	Auxiliar de cartera de suscripciones y secretaria de circulación.	
	2. Compara los valores entre el listado de comisiones y el extracto del cliente	Auxiliar de cartera de suscripciones	C-1
	3. Modificar el valor cancelado por cada cliente en el sistema, si es necesario	Auxiliar de cartera de suscripciones	C-2
	4. Firmar y colocar VoBo	Auxiliar de cartera de suscripciones	C-3
	5. Enviar a circulación	Auxiliar de cartera de suscripciones	
<b>SALIDAS</b>	Informe de comisiones aprobado por contabilidad		
<b>CLIENTES</b>	Secretaria de Circulación, asistente de nomina y Jefe de ventas		

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>REVISION DE COMISIONES DE VENEDORES DE SUSCRIPCIONES</b>	
<b>NOMENCLATURA</b>	<b>PSCA - 30</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE CONTROLES</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
<b>C-1</b>	VERIFICACION/EXACTITUD	Verificar que los valores coincidan entre ambos listados
<b>C-2</b>	VERIFICACION/EXACTITUD	Modificar los valores del sistema si se presenta alguna diferencia
<b>C-3</b>	AUTORIZACION	Dar VoBo que la actividad de realizo correctamente.

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>SUSPENSIONES AUTOMATICAS</b>		
<b>NOMENCLATURA</b>	<b>PCSA - 31</b>		
<b>OBJETIVO</b>	Definir los pasos para ejecutar las suspensiones automaticas de clientes que no cancelaron facturas los 12 dias del mes, ni solicitaron dias creditos.		
<b>ALCANCE</b>	Departamento de Circulación		
<b>RESPONSABLES</b>	Auxiliar contable de Suscripciones		
<b>PROVEEDORES</b>	Supervisores		
<b>ENTRADAS</b>	Sistema de suscripciones, facturas por vencer		
<b>POLITICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Si al dia 12 del mes no se ha cancelado la factura, el cliente sera suspendido automaticamente.</li> </ul>		
<b>ACTIVIDADES DEL PROCESO</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable Por actividad</b>	<b>Control</b>
	1. En el menu de procesos, elegir la opcion de suspensiones automaticas	Auxiliar de cartera de suscripciones	
	2. Escoger todos los tipos (nuevos, reanudos y renovaciones)	Auxiliar de cartera de suscripciones	
	3. Ejecutar y generar informe de todos los suspendidos	Auxiliar de cartera de suscripciones	
	4. El sistema automaticamente suspendera a los clientes que no han cancelado, ni tienen dias creditos	Sistema de suscripciones	
	5. Elegir si se quieren suspender	Auxiliar de cartera de suscripciones	C-1
	6. Imprimir informe de clientes suspendidos y archivar	Auxiliar de cartera de suscripciones	C-2
<b>SALIDAS</b>	Reporte de clientes suspendidos		
<b>CLIENTES</b>	Jefe de renovaciones, supervisores y promotores cobradores		

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>SUSPENSIONES AUTOMATICAS</b>	
<b>NOMENCLATURA</b>	<b>PCSA - 31</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE CONTROLES</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
<b>C-1</b>	<b>AUTORIZACION</b>	Autorizar suspender a los clientes que no cumplieron el plazo de pago.
<b>C-2</b>	<b>AUTORIZACION</b>	Dar VoBo que la actividad de realizo correctamente.

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>PAGOS DE SUSCRIPCIONES POR EMPLEADOS</b>		
<b>NOMENCLATURA</b>	<b>PCSA - 32</b>		
<b>OBJETIVO</b>	Definir los pasos para cargar facturas de ejemplares o facturas de suscripciones a empleados de Edimar S.A., por concepto de días créditos o suscripción.		
<b>ALCANCE</b>	Departamento de Circulación, Departamento de Contabilidad		
<b>RESPONSABLES</b>	Auxiliar contable de Suscripciones y Auxiliar contable general		
<b>PROVEEDORES</b>	Supervisores, promotores cobradores, jefe de renovaciones, vendedores, jefe de ventas y secretaria de RRHH		
<b>ENTRADAS</b>	Libranza de empleado y facturas a cargar		
<b>POLITICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los empleados tienen descuento de 50% en la suscripción al periodico.</li> <li>▪ La libranza debe estar firmada por el empleado</li> <li>▪ Los días créditos no cancelados serán cargados al cobrador o vendedor a precio del público (factura de ejemplares).</li> </ul>		
<b>ACTIVIDADES DEL PROCESO</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable Por actividad</b>	<b>Control</b>
	1. Recibir libranzas por parte de RRHH	Auxiliar de cartera de suscripciones y Secretaria RRHH	C-1
	2. Mediante el menu de otros movimientos, elegir pago de suscripción a empleado.	Auxiliar de cartera de suscripciones	
	3. Ingresar código del cliente y nro de factura a descargar y aceptar	Auxiliar de cartera de suscripciones	C-2
	4. Sacar copia de a la libranza y a las facturas	Auxiliar de cartera de suscripciones	
	5. Entregar a auxiliar contable libranza original mas facturas fotocopiadas	Auxiliar de cartera de suscripciones y auxiliar contable general	C-3
	6. Archivar la copia de la libranza y las facturas originales en el movimiento diario.	Auxiliar de cartera de suscripciones	
<b>SALIDAS</b>	Libranza firmada y factura descargada del sistema		

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>PAGOS DE SUSCRIPCIONES POR EMPLEADOS</b>	
<b>NOMENCLATURA</b>	<b>PCSA - 32</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE CONTROLES</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
<b>C-1</b>	<b>VERIFICACION</b>	Revisar que la libranza este firmada por el empleado y el valor de factura coincida con el de la libranza.
<b>C-2</b>	<b>EXACTITUD</b>	Para ingresar el codigo de cliente o el empleado y el nuero de las factura a descargar
<b>C-3</b>	<b>AUTORIZACION</b>	Entregar a contabilidad general con VoBo que la actividad de realizo correctamente.

## BIBLIOGRAFIA

- 📖 ACUÑA Rolando (1982) Técnicas de Documentación e Investigación 2, 4ta Edición. Caracas Venezuela Universidad Nacional Abierta.
  
- 📖 AMAYA Correa Jailer. Manual de Normas y procedimientos. [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com)
  
- 📖 ANDER E. Ezequiel (1982) Técnicas de Investigación Social, Buenos Aires: Editorial Humanista.
  
- 📖 ARÉVALO Trinidad, Marvelis. (Abril 2002), "Diseño de un procedimiento administrativo de egreso de materiales por ventas en la empresa AB Industries de Venezuela C.A." (Instituto Universitario de Tecnología de Administración Industrial, Trabajo publicado). IUTA Sede Nacional, Anaco.
  
- 📖 ARIAS, Fidas (1999) El Proyecto de Investigación, Caracas: Editorial Episteme.
  
- 📖 BIEGLER, Jhon (1980)\_Manual Moderno de Contabilidad, México Editorial MC GRAW HILL.
  
- 📖 CATAORA Fernando (1996) Sistemas y Procedimientos Contables, Caracas Editorial MC GRAW HILL.
  
- 📖 CÓDIGO CIVIL Y LEGISLACIÓN COMPLEMENTARIA. Legis Editores S. A. Bogotá.

- 📖 FODESEP Fondo de desarrollo para educación superior. Manual de procesos y procedimientos. - [www.fodesepegov.co](http://www.fodesepegov.co)
- 📖 GÓMEZ Ceja, Guillermo (1997) Sistemas Administrativos Análisis y Diseño, MC GRAW HILL Interamericana Editores, S.A. México DF. 1ra. Edición.
- 📖 GONZÁLEZ Humberto (1999) [http://www.manual de procedimientos administrativos. MPD/ 02/](http://www.manualdeprocedimientosadministrativos.mpd/02/), [www.google.com](http://www.google.com)
- 📖 GONZALEZ Monroy Héctor. Manuales Administrativos. [www.universidadabierta.edu.mx](http://www.universidadabierta.edu.mx)
- 📖 HAMM Karina Diseño de un manual de procedimientos administrativos de entradas y salidas de materiales importados.. [www.monografias.com](http://www.monografias.com) - [karina\\_21hamm@hotmail.com](mailto:karina_21hamm@hotmail.com)
- 📖 Manual Administrativo. Amador Juan P. [www.elprisma.com-jamador@multivisionhn.net](http://www.elprisma.com-jamador@multivisionhn.net)
- 📖 PALMA José. Manual de procedimiento. [www.monografias.com](http://www.monografias.com) - [japmalaga@star.com.pe](mailto:japmalaga@star.com.pe)

# Anexos

**Anexo A**

**Formatos 1. Hoja de procesos según el cargo en el Dpto. de contabilidad**

**NOMBRE**

**NOMBRE DEL CARGO**

**TIEMPO EN EL CARGO**

**PROCESOS REALIZADOS EN EL CARGO**

**Anexo B.**  
**Formato 2. Datos y actividades por proceso**

**NOMBRE DEL PROCESO**

**OBJETIVO**

**RESPONSABLES**

**PROVEEDORES**

**ENTRADAS**

**ACTIVIDADES**

**SALIDAS**