

CAPITULO I

1.- MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Ubicación y contextualización de la problemática

La investigación se realizó en la Hacienda Bananera El Rosal ubicada en el cantón Ventanas Km. 2 ½ vía Echeandía, la misma que se llevó a efecto en el año 2010, cuyo objetivo es analizar y conocer el funcionamiento contable y administrativo, para dar solución a la problemática.

La Hacienda el Rosal, registra una existencia legal desde el año 1996, legalizada ante el Ministerio de Agricultura y Ganadería con acuerdo Ministerial # 0204, bajo el RUC 1200300026001, el objetivo de la empresa es producir banano para la comercialización y su exportación.

1.2. Planteamiento del problema

Es una empresa Bananera que tiene un gerente propietario, un Administrador una secretaria / contadora, un jefe de campo, y 65 empleados de campo, misma que lleva un control de inventario inadecuado de los materiales, insumos y empaque de tal forma que en cada proceso no se pueden determinar los saldos.

En la parte contable la empresa bananera no cuenta con una caja chica para cubrir las cuentas inmediatas y corto plazo. Además la contabilidad se lleva en forma empírica, es decir que no lleva conciliación bancaria.

Es de indicar que los empleados y trabajadores no están asegurados en el IESS, También es importante señalar que los empleados faltan sin previo aviso, es decir que no piden permiso o autorización por escrito o en forma verbal al gerente generando un problema en el proceso operativo.

1.3. Formulación del problema

¿Cómo incide la carencia de un manual de procedimiento contable y administrativo en la “Hacienda El Rosal ” en el desempeño laboral de los empleados y trabajadores?

1.4. Sistematización Del Problema

¿ Cual será la situacion actual de la empresas Hacienda el Rosal?
¿ Cómo esta estructurada las funciones de los empleados y trabajadores de la Hacienda el Rosal?.
¿ La Hacienda el Rosal tiene un manual de procedimientos Contables y Administrativo?.

1.5. Justificación

La presente investigación se justifica porque la empresa agrícola El Rosal se desarrolla de forma ineficiente desempeñándose en un entorno competitivo, y de esta manera no se están beneficiando la Gerencia y todo el personal porque no cuentan con un manual de procedimiento contable y administrativo

Sin embargo, una de las razones de esta investigación es poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la preparación académica, por esa razón se escogió como objeto de estudio la Hacienda Bananera El Rosal por ser una organización con características particulares tanto en su aspecto contables y administrativo, y de esa manera sistematizar normas y procedimientos en orden de importancia para cumplir con las metas establecidas.

A través de esta investigación se puede lograr resultados favorables donde no solo el investigador obtenga práctica profesional; sino incluso le sirva como aporte en el momento de la elaboración de un nuevo manual de normas y procedimientos contables y administrativos a la Hacienda Bananera El Rosal.

Cabe destacar que el propósito de este trabajo es la creación de un manual de procedimientos contables y administrativos, el cual le

servirá de esquema práctico para que las personas que hagan uso del mismo, puedan mejorar y perfeccionar cada vez más las funciones que allí desempeñan y que la presentación del trabajo que éstas realicen sea el más adecuado, conforme a lo establecido en las disposiciones legales del organismo y, por ende, lograr los objetivos y metas fijadas por la administración.

Además con esta investigación se estaría generando conocimientos para los estudiantes e investigadores sirviendo como fuente de consulta.

1.6. Cambios esperados en la investigación.

Ya que el problema se establece, en la falta de inspección, se plantea la Elaboración de un Manual de Procedimientos Contables y Administrativo de esta empresa para así detectar y corregir errores en el manejo de las operaciones logrando con ello la confiabilidad y exactitud de los procesos contables y administrativos.

Es por el cual reafirmo la práctica de la investigación, por lo tanto el trabajo realizado, tiene como finalidad disminuir los inconvenientes encontrados para la mejora empresarial en lo que en operativo se refiere.

Por último finalizo, con el ideal propósito de aportar al desarrollo de lo que a unas empresas comprende, el mismo que se apoya en las soluciones propuesta del trabajo de investigación.

1.7. Objetivos

1.7.1. General

Diseñar un manual de procedimiento contable y administrativo en la “Hacienda El Rosal” para un mayor control en las actividades que permita tomar decisiones a su gerente.

1.7.2. Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa.
- Identificar las funciones de cada uno de los empleados y colaboradores de la Hacienda.
- Elaborar un manual de procedimiento contable y administrativo en la “Hacienda El Rosal”.

1.8. Hipótesis

1.8.1. General

Con la creación de un manual de procedimiento contable y administrativo se optimizan los recursos humanos y económicos en la hacienda “El Rosal”.

1.8.2. Específicos

- Con el diagnóstico se podrá conocer la real situación administrativa y contable de la hacienda El Rosal.
- La identificación de las funciones de los empleados y colaboradores permite cumplir con sus actividades específicas.
- El manual de procedimiento contable y administrativo en la Hacienda El Rosal debe ayudar a mejorar el desarrollo de la empresa.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Empresa

Es la entidad u organización que se establece en un lugar determinado con el propósito de desarrollar actividades relacionadas con la producción y comercialización de bienes y/o servicios en general, para satisfacer las diversas necesidades humanas¹.

2.1.1. El objetivo

El objetivo fundamental es el de obtener: utilidad, rentabilidad y ganancia minimizando sus costos y gastos.

Las empresas, de acuerdo a su naturaleza pueden ser de uno o más propietarios. Las de un sólo propietario se conoce como el negocio individual, las de dos o más propietarios se conoce como sociedades².

2.1.2. Clasificación

Las empresas se clasifican por la actividad que realizan y por su constitución legal.

Por la actividad que realizan

Se clasifican en: industriales, comerciales, bancarias, agrícolas, mineras, hoteleras, financieras, de transporte, de servicio, etc.

- **Por su constitución legal**

La Ley contempla las siguientes clases de compañías con personería jurídica: Compañías en Nombres Colectivos, Comanditas Simples, Acciones, Responsabilidad Limitada, Anónima y de Economía Mixta³.

¹ Sarmiento, R. Rubén. (2000). Contabilidad General. Quinta edición Quito Ecuador. Pp. 1

² Sarmiento, R. Rubén. (2000). Contabilidad General. Quinta edición Quito Ecuador. Pp. 1

³ Sarmiento, R. Rubén. (2000). Contabilidad General. Quinta edición Quito Ecuador. Pp. 1

2.2. Administración

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio⁴.

La administración como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio⁵.

La administración como disciplina y como proceso. Como disciplina es un cuerpo acumulado de conocimientos que incluye principios, teorías, conceptos, etc. La administración como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización⁶.

La administración es la acción que se desarrolla a base de una facultad concedida para el uso de los recursos disponibles de una entidad, con el fin de alcanzar y ejercitar sus objetivos, mediante los mecanismos de la planificación, organización, dirección, coordinación y control como elementos del proceso administrativo⁷.

Su proceso y desarrollo ha dado origen a la adopción de diversos tipos de gestión administrativa que han ido tomando diferentes denominaciones conforme las áreas de especialización, esto es como ejemplo; administración de caja, administración de proyectos y otros.

⁴ www.monografías.com (2006),

⁵ Cabrera (2004).

⁶ Ramos (2000).

⁷ Ortiz Anaya, Héctor, (2004). Análisis Financiero aplicado y principios de administración financiera. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

2.2.1. Planificación

Determinación o fijación metódica de objetivos y metas, con determinación de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y económico financiero para alcanzarlos⁸.

Es uno de los elementos primarios del proceso administrativo y el origen de acciones futuras que se materializan en la selección de las necesidades, de metas coherentes, medios y políticas apropiadas y acciones o procedimientos racionales y ordenados que permitan el logro de lo propuesto.

En todo proceso, la planificación constituye el paso inicial de cualquier actividad, su propósito es la provisión de los recursos básicos en la producción de bienes o realización de servicios con factibilidad técnica, financiera o de funcionamiento hasta su culminación.

Consiste en la selección de misiones y objetivos, así como las determinaciones de las acciones necesarias para cumplirlas mediante la toma de decisiones, pues antes de la toma de decisión, existe un análisis, una propuesta, o un estudio de planeación⁹.

Es importante hacer conocer a todas las personas que tomaran parte en el proceso y en la planeación en sí lo que la empresa espera de ellos como aporte a la ejecución óptima de lo planificado y además los métodos que se aplicarán para alcanzar lo planeado, teniendo en claro siempre donde se está y a donde se desea ir. No debemos olvidar que el control que se implante en el proceso que se expuso anteriormente forma parte fundamental del éxito de los planes a seguir, pues como Harold Koontz lo menciona en su libro, la planeación tiene una estrecha relación con el control.

⁸ Ortiz Anaya, Héctor, (2004). Análisis Financiero aplicado y principios de administración financiera. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

⁹ Fuentes Fuentes, María del Mar; Llorens Montes, Francisco Javier (2005) Gestión de la calidad empresarial Editorial: Ediciones Pirámide

2.2.1.1. Pasos de la Planeación

En la planeación existen algunos pasos que se los deben tomar en cuenta para su correcta aplicación¹⁰.

2.2.1.2. Bases de la Planeación

La planeación se basa en: Objetivos, Políticas, Procedimientos, Programas y Presupuestos¹¹.

2.2.1.3. Objetivos de la Planeación

Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el punto final de la planeación sino también el fin hacia el cual se dirige la organización, integración de personal, dirección y control. Aunque los objetivos de la empresa constituyen su plan básico, un departamento también puede tener sus propios objetivos de la empresa, pero los dos conjuntos de metas pueden ser completamente diferentes.

Un objetivo administrativo es la meta que se persigue que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente. Esta definición incluye cuatro conceptos:

- Meta
- Ámbito
- Carácter definitivo y
- Dirección.

En toda organización hay muchos objetivos, pero algunos objetivos comunes a todas las organizaciones incluyen los que siguen:

- Proporcionar buenos productos y servicios.
- Estar adelante de la competencia.

¹⁰ Fuentes Fuentes, María del Mar; Llorens Montes, Francisco Javier (2005) Gestión de la calidad empresarial Editorial: Ediciones Pirámide

¹¹ Fuentes Fuentes, María del Mar; Llorens Montes, Francisco Javier (2005) Gestión de la calidad empresarial Editorial: Ediciones Pirámide

- Crecer.
- Aumentar las utilidades aumentando las ventas y/o disminuyendo los costos.
- Proporcionar bienestar y desarrollo a los empleados,
- Mantener operaciones y estructura organizacional satisfactoria,
- Ser un ciudadano empresarial socialmente responsable,
- Desarrollar el comercio internacional
- Determinar la existencia de cualquier tendencia del entorno que pueda significativamente influir en la operación de la organización.
- Realizar una serie de objetivos para la empresa como un todo.
- Realizar una jerarquía de objetivos de la organización.

2.2.1.4. Políticas de la Planeación

Las políticas también son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.

Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y asegurarse de que la decisión sea congruente con un objetivo y contribuya a su cumplimiento.

Las políticas ayudan a decidir cuestiones antes de que se conviertan en problemas, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presente y unifican otros planes, con lo cual permiten a los gerentes delegar autoridad y mantener aun así control sobre lo que hacen sus subordinados.

Las políticas existen comúnmente en todos los niveles de la organización e incluyen desde grandes políticas de la compañía y de los departamentos hasta políticas menores aplicables a los segmentos más pequeños de la organización. Pueden estar relacionadas con funciones como ventas y finanzas, o tan sólo como un proyecto como el diseño de un producto nuevo para afrontar una competencia específica.

La política es un medio para alentar la discreción y la iniciativa, pero dentro de ciertos límites. El grado de libertad dependerá naturalmente de la política y reflejará a su vez la posición y la autoridad en la organización. El presidente de una compañía con una política de competencia agresiva de precios tiene un área amplia de discreción e iniciativa para interpretar y aplicar esta política.

2.2.1.5. Procedimientos de la Planeación

Los procedimientos son planes que establecen un método obligatorio para manejar actividades futuras. Son guías para la acción, más que para el pensamiento, y describen la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas¹².

Los procedimientos se encuentran en cualquier parte de una organización. El consejo de administración sigue muchos procedimientos muy diferentes a los del supervisor; la cuenta de gastos del vicepresidente puede pasar por procedimientos de aprobación muy diferentes a la del vendedor; los procedimientos para ejecutar disposiciones de vacaciones y ausencias por enfermedad pueden diferir considerablemente en diversos niveles de la organización.

Pero el hecho importante es que existen procedimientos en toda una organización, aun cuando, como cabria esperar, se vuelvan más rigurosos y más numerosos en los niveles inferiores debido en gran parte a la necesidad de un control más estricto, las ventajas económicas de describir acciones en detalle, la menor necesidad de campo de acción o libertad para los gerentes de nivel inferior, y a que muchos trabajos rutinarios pueden ejecutarse con mas eficiencia cuando la gerencia prescribe la mejor manera de realizarlos.

- **Programas**

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y

¹² Monografías.com. (2003),

otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción; normalmente cuentan con el apoyo de presupuestos.¹³

- **Presupuestos**

Un presupuesto es un estado de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede denominar programa con expresión numérica. De hecho, al presupuesto de operación financiera se le denomina a veces "plan de utilidades". Puede expresarse en términos financieros o en términos de horas-hombre, unidades de producto, horas-máquina o cualquier otro término numéricamente mensurable. Puede referirse a operaciones, como en el presupuesto de gastos; puede reflejar gastos de capital, como en el presupuesto de gastos de capital; o puede mostrar flujo de efectivo, como en el presupuesto de efectivo¹⁴.

Los presupuestos varían mucho en exactitud, detalle y propósito. Algunos varían de acuerdo con el nivel de producción de la organización; éstos se llaman presupuestos variables o flexibles. Los organismos gubernamentales a menudo desarrollan presupuestos por programa en los cuales la institución (y cada departamento dentro de ella) identifica metas, prepara programas detallados para alcanzar las metas y estima el costo de cada programa. Para planear un buen presupuesto de programa, un gerente debe hacer una planeación muy detallada y completa.

2.2.1.6. Principios de la Planeación

La planeación tiene principios fundamentales como son:

- Precisión
- Flexibilidad
- Unidad

En la elaboración de un plan hay que tener en cuenta que se lo debe realizar con la mayor precisión posible debido a que van a regir

¹³ Monografías.com,(2007),

¹⁴ Monografías.com,(2007),

acciones concretas, pero a la vez el plan tendrá que ser elaborado con flexibilidad para poder realizar los cambios que se susciten y por último se diría que los planes elaborados deberán tener una coordinación coherente para que se forme un solo plan general¹⁵.

2.3. Organización

Ordenamiento de las actividades que se estimen necesarias para el logro de lo predeterminado, con la ejecución de la labor de los individuos, bajo una conducta unida y eficiente¹⁶.

Los pasos normales de una organización son:

- Enterarse de los objetivos y metas de la persona jurídica creada
- Juntar las actividades básicas en unidades prácticas conforme la naturaleza y especialización de las operaciones.
- Determinar las obligaciones conforme los medios o las actividades de grupo o individuales.
- Seleccionar y asignar personal idóneo para cada puesto de acuerdo con la naturaleza de cada trabajo.
- Entrega de las responsabilidades a los individuos que conforman la organización de acuerdo a las actividades asignadas.

Estos puntos, prácticamente se vierte en lo que conocemos como:

- Organización estructural.
- Organización Funcional.
- Organización de Posición o de Personal.

La organización estructural constituye la expresión gráfica de los niveles de autoridad, responsabilidad y dirección asumidas en la satisfacción y cumplimiento de los fines y objetivos de la entidad por la determinación de las unidades constitutivas, permitiendo conocer la forma objetiva las partes constitutivas de la organización y de las interrelaciones consideradas como un todo.

¹⁵ Fuentes Fuentes, María del Mar; Llorens Montes, Francisco Javier (2005) Gestión de la calidad empresarial Editorial: Ediciones Pirámide

¹⁶ Ortiz Anaya, Héctor, (2004). Análisis Financiero aplicado y principios de administración financiera. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

La organización funcional consiste en la determinación de las actividades primarias asignadas a cada unidad componente, de forma coordinada para el logro de los objetivos y fines de la entidad constituida.

En resumen es la aplicación de la organización estructural, conjuntamente con la descripción de las funciones y actividades básicas de cada dependencia o unidad administrativa y de servicios en forma clara y en lo posible precisa.

La Organización como segunda etapa del proceso administrativo se la define como la función administrativa que consiste en definir las actividades laborales para alcanzar las metas fijadas¹⁷

2.3.1. Bases de la Organización

La organización se basa en: El Organigrama, Relaciones Interdepartamentales, Cuadros Ocupacionales, Necesidades del Puesto, Manual de Organización e Instructivos Especiales.

2.3.2 Objetivos de la Organización

Debido a que la mayoría de ocasiones los problemas administrativos empiezan y aumentan por una organización defectuosa y deficiente, la auditoría administrativa deberá identificar las causas y circunstancias que propician estas deficiencias para posteriormente proponer mejoras y sugerir la mejor manera del uso de los recursos. Basándonos en lo anteriormente expuesto se diría que los objetivos principales de la organización son: el aprovechamiento de los recursos, la simplificación del trabajo, la proyección de la empresa y el cumplimiento de planes¹⁸.

¹⁷ Fuentes, María del Mar; Llorens Montes, Francisco Javier (2005) Gestión de la calidad empresarial Editorial: Ediciones Pirámide

¹⁸ Fuentes, María del Mar; Llorens Montes, Francisco Javier (2005) Gestión de la calidad empresarial Editorial: Ediciones Pirámide

2.3.3. Principios de la Organización

Existen principios que maneja la organización, los mismos que nos podrán guiar en la solución de problemas que se presenten en las áreas sujetas a examen estas son:

- Unidad de Mando
- Tramo de Control
- Delegación de la Auditoria
- División de trabajo

Unidad de mando: Para cada función debe existir un solo jefe.

Tramo de control: El control es un factor fundamental en los grupos de trabajo, debido a esto se deberá establecer controles adecuados que permitirán asegurar una unidad, mando, estableciendo un equilibrio entre la dirección y el control.

Se debe tener en cuenta las causas en base a las cuales se determinará el número óptimo de subordinados que estará bajo el mando de un jefe en cada área o sección de la empresa, estas son:

- Tipo de trabajo,
- Capacidad del jefe,
- Capacidad de los subordinados,
- Definición de los objetivos y las políticas,
- Estructura orgánica y nivel jerárquico

2.4. Dirección

Facultad de una persona o conjunto de ella para dar disposiciones que han de ser obedecidas dentro de la organización, organismo o entidad en la búsqueda y cumplimiento de sus metas u objetivos, procurando el conocimiento de lo que se realiza o deba realizarse.

Fase del proceso administrativo caracterizada por la facultad de las personas para que le obedezca dentro de una organización en consecuencia de sus objetivos.

La realización efectiva de los objetivos de parte de la dirección es alcanzada mediante ejercicio de la autoridad a base de decisiones, ya se tomen en forma directa, ya con frecuencia, delegando dicha autoridad y vigilando simultáneamente que las ordenes emitidas se cumplan de manera adecuada y eficiente¹⁹.

La dirección como tercera etapa del proceso administrativo se la define como la función administrativa que consiste en conducir las actuaciones hacia los objetivos deseados²⁰.

2.4.1. Bases de la Dirección

La dirección se basa en: La Delegación de Autoridad, Motivación, Coordinación, Armonización, Innovación, y la Toma de Decisiones²¹.

La esencia de la dirección es el elemento humano, por esto es relevante que el jefe se encamine por el buen trato a sus subordinados y de esta manera ellos realizarán su trabajo no por imposición si no por colaboración espontánea. La motivación de ellos la lograremos concientizándoles de que inmersos en los objetivos de la empresa están sus propios beneficios e intereses, los mismos que generalmente son: ingresos suficientes, reconocimiento a su dignidad humana, reconocimiento a su trabajo, posibilidad de superación personal, seguridad de su empleo.

El punto fundamental y estratégico entre el jefe y sus subordinados es la buena comunicación que existe entre ellos y la armonía existente entre los empleados, de esto depende el logro de los objetivos fijados en ese departamento y por ende en la empresa.

¹⁹ Ortiz Anaya, Héctor, (2004). Análisis Financiero aplicado y principios de administración financiera. Bogotá: Universidad Externado de Colombia

²⁰ Fuentes, María del Mar; Llorens Montes, Francisco Javier (2005) Gestión de la calidad empresarial Editorial: Ediciones Pirámide

²¹ Fuentes, María del Mar; Llorens Montes, Francisco Javier (2005) Gestión de la calidad empresarial Editorial: Ediciones Pirámide

2.4.2. Principios de la Dirección

La dirección está regida por los siguientes principios:

- Principio armonía de objetivos
- Principio de motivación
- Principio de claridad de la comunicación
- Principio de integridad de la comunicación
- Principio de complejantiedad de la organización informal²²

2.4.2.1. Control

Proceso de observación y medición, consistente en la comparación regular de las magnitudes previstas con los resultados. Esto permite disponer de las diferencias, lo que ayuda a tomar decisiones para alcanzar los objetivos planificados o ya rectificadas una vez. Además, implica la capacidad para, mantener estable un sistema o proceso²³.

La última etapa del proceso administrativo es el control que es la función administrativa que consiste en asegurar la medición y corrección de la eficiencia hacia los objetivos fijados²⁴.

2.4.2.2. Control Interno

Se define el control interno no solo como la comprobación interna y la auditoría interna, sino como todo un sistema de controles, financiero y demás, que ha establecido la dirección para que los negocios de la compañía se realicen de un modo ordenado, proteger sus activos y asegurar, en la medida de lo posible, la exactitud y veracidad de los registros.²⁵

Un sistema de contabilidad eficaz es vital para el éxito de una empresa. No obstante, la calidad del sistema de contabilidad de una empresa

²² Fuentes, María del Mar; Llorens Montes, Francisco Javier (2005) Gestión de la calidad empresarial Editorial:Ediciones Pirámide.

²³ Diccionario de marketing (2002). Pp. 72

²⁴ Fuentes, María del Mar; Llorens Montes, Francisco Javier (2005) Gestión de la calidad empresarial Editorial:Ediciones Pirámide .

²⁵ Ortiz, Anaya, Héctor, (2004). Análisis Financiero aplicado y principios de administración financiera. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

depende de la efectividad del control interno que exista en ella ya que es un sistema de comprobación y equilibrio que desempeña un papel fundamental en la salvaguarda de los activos de la empresa y mejora la precisión y confiabilidad de sus estados financieros.

La falta de control interno aumenta en forma considerable la posibilidad de tomar malas decisiones por falta de información contable precisa y oportuna el control interno efectivo también es necesario para que los contadores independientes puedan auditar las operaciones. Los contadores públicos no aceptan expresar una opinión sobre los estados financieros de la empresa si éstas carecen de controles internos adecuados²⁶.

2.4.2.3. Bases de Control

El control se basa en: Fijación de sistemas de información, desarrollar normas de actuación, medir resultados, tomar medidas correctivas²⁷.

Se debe tener presente que la efectividad de los diferentes controles depende de la planeación, organización y dirección.

Existen varios tipos de control como son:

- Control Financiero,
- Control de Costo,
- Control de Personal,
- Control de Producción,
- Control de Ventas,
- Control de Inventarios, y
- Control de Calidad.

2.4.2.4. Principios de Control

El control tiene los siguientes principios:

- Distinguir las operaciones de control de la función de control,

²⁶ Langenecker, Moore, Petty, Polich. 2006. Administración de Pequeñas Empresas 13ª Edición Impreso en México PAG.547-548-550

²⁷ Fuentes, María del Mar; Llorens Montes, Francisco Javier (2005) Gestión de la calidad empresarial Editorial:Ediciones Pirámide

- Que sean precisos y cuantitativos,
- Evaluación de los resultados²⁸.

2.4.2.5. Control Administrativo

Indica que el control administrativo incluye, aunque no queda limitado a éste, el plan de organización y los procedimientos y registros relacionados con los procesos de decisión que llevan a la automatización de las transacciones por parte de la dirección²⁹.

Expone que el control administrativo es una auditoría administrativa. El énfasis está sobre la localización de áreas problema. Su propósito es identificar las prácticas o políticas administrativas que requieren mejoras y posteriormente un estudio detallado, organizado³⁰

Consultas y asesoramiento previo, las autorizaciones y aprobaciones, la extinción y sustitución de los actos, la intervención preventiva, la rendición de cuentas y la gestión entre otras, pero aclara que el más importante es el recurso administrativo al precisar que en él es posible "una adecuada verificación de la actividad de los actos de la administración".

2.4.2.6. Elementos de Control Interno

Todos los elementos de control interno se hallan concebidos para generar eficiencia en las operaciones y salvaguarda de los bienes e intereses de una entidad u organismo y a la vez constituyen mecanismos de medida que posibilita la evaluación de sus resultados.

Existen tres aspectos a considerar:

- Organización estructural.
- Políticas y procedimientos contables y operativos.
- Supervisión.

²⁸ Fuentes, María del Mar; Llorens Montes, Francisco Javier (2005) Gestión de la calidad empresarial Editorial:Ediciones Pirámide.

²⁹ Campozano, (2005),

³⁰ Hernández Cabrera Mariela (2003). Las Tunas, Cuba.
hernandezmariela1968arrobayahoo.es

2.5. Manuales De Normas Y Procedimientos

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

Las empresas en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tiene que preparar los procedimientos integrales de procedimientos, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial.

El sistema de control interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia³¹.

A pesar de la importancia de la salud financiera de una empresa, también se le debe reconocer la gran importancia que tiene en la organización de una empresa tener al día una serie de documentos que enmarcan las actividades diarias de la compañía en sus procesos productivos.

2.5.1. El Manual de funciones y los demás documentos complementarios

Un manual de funciones es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de

³¹ GÓMEZ, Giovanni E. 2001. Auditoría y control interno. Manuales de procedimientos y su aplicación dentro del control interno.

los empleados de una compañía. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aun de una misma sección.

Aunque el manual de funciones es bastante conocido, es evidente que por si solo no tiene una aplicación práctica en una empresa sino se combina con una serie de elementos fundamentales que hacen de su implementación un proceso exitoso.

Los elementos que complementan un manual de funciones para proceder a su implementación son los siguientes:

Manual de funciones y responsabilidades.

Manual de procedimientos y diligenciamiento de formatos.

Estructura orgánica de la Empresa.

Manual de normas administrativas.

Delineamientos o directrices de contratación de Personal.

Reglamento laboral.

2.5.1.1. Introducción

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa. En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

2. 5.1.2. Utilidad

- ❖ Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- ❖ Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- ❖ Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema. Interviene en la consulta de todo el personal. Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc. Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- ❖ Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria. Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- ❖ Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- ❖ Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- ❖ Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- ❖ Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

2.5.1.3. Conformación Del Manual

2.5.1.3.1. Identificación

Este documento debe incorporar la siguiente información:

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

Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

2.5.1.3.2. Índice o Contenido

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

2.5.1.3.3. Prólogo 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.

2.5.1.3.4. Objetivos de los Procedimientos

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

Los objetivos 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 auditoría; facilitar las labores de auditoría, 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.

2.5.1.3.5. Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos

Esfera de acción que cubren los procedimientos.

Dentro de la administración pública federal los procedimientos han sido clasificados, atendiendo al ámbito de aplicación y a sus alcances, en: procedimientos macro administrativos y procedimientos micro-administrativos o sectoriales.

2.5.1.3.6. Responsables

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

2.5.1.3.7. 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 alternativas 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 éste 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.
- Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

2.5.1.3.8 Concepto (s)

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

2.5.1.3.9. Procedimiento (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.

2.5.1.3.10. Formulario de impresos. Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

2.5.1.3.11. Diagramas de flujo. 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 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.

2.6. Contabilidad

La Ciencia y/o técnica que enseña a clasificar y registrar todas las transacciones financieras de un negocio o empresa para proporcionar informes que sirven de base para la toma de decisiones sobre la actividad³².

³² Ayaviri Garcia Daniel . contabilidad básica y documentos mercantiles. Edición 1º; Editorial "N-DAG"; Argentina. Pág 10.

La contabilidad es un instrumento de comunicación de hechos económicos, financieros y sociales suscitados en una empresa, sujeto a medición, registración e interpretación para la toma de decisiones empresariales.³³

Considerando que la Contabilidad es una técnica que tiene como finalidad apoyar y optimizar los procesos de la Administración y de la Economía en una organización empresarial, su enseñanza requiere de objetivos claramente definidos y prácticos, factibles de aplicar con exacta precisión.

Es el arte de registrar, clasificar y sintetizar en forma significativa expresándolos en dinero los actos y las operaciones que tengan aunque sea parcialmente características financieras y de interpretar sus resultados³⁴.

La contabilidad es la técnica que registra, analiza e interpreta cronológicamente los movimientos o transacciones comerciales de una empresa.³⁵

2.6.1. Objetivo de la Contabilidad:

- Unidad monetaria como común denominador.
- Controla las propiedades de la entidad
- Programar el uso que se dé a estas propiedades³⁶

El principal objetivo es conocer la situación económica-financiera de una empresa en el periodo determinado, el que generalmente es de un año; así como también analizar e informar sobre los resultados

³³ Temas de contabilidad básica e intermedia; Terán Gandarillas Gonzalo J.; 4ta Edición; Editorial Educación y Cultura; Pág. 4

³⁴ Zeledón. Extraído Paola Valeria de: gestiopolis.com .09 Mayo 2006

<http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/fin/mancontbas.htm>

³⁵ Sarmiento, R. Rubén. (2000). Contabilidad General. Quinta edición Quito Ecuador. Pp. 7

³⁶ Epistemología de la Ciencia Contable Lambayeque: Perú octubre de 2005: Consultado el 21/4/2010

obtenidos, para poder tomar decisiones adecuadas a los intereses de la empresa.³⁷

2.6.1.1. Requerimientos básicos de los sistemas contables

Un sistema de contabilidad estructura el flujo de la información financiera de modo que ofrezca una imagen completa de las actividades financieras de una empresa. Un negocio muy pequeño podría no requerir estados financieros normales. Pero la mayoría por lo menos necesita estados financieros mensuales, que deben generarse por computadora.

2.6.1.2. El sistema de mantenimiento de registro.

El sistema de contabilidad constituye el marco para el control administrativo de una empresa. Su efectividad radica en el mantenimiento de un sistema de registros bien diseñados y administrados. Además de los estados financieros para uso externo como banqueros e inversionistas (balance general, estado de resultados y estado de flujo de efectivo), también se debe tener registros internos (cuentas por cobrar, cuentas por pagar, inventarios, nominas, efectivo, activos fijos, otros registros contables).

2.6.2. Plan de cuentas

Toda empresa para iniciar su contabilidad debe estructurar un plan o catálogo de cuentas, con la finalidad de facilitar el manejo de las cuentas mediante códigos e identificación; especialmente en la actualidad que se utiliza en el sistema computarizado para poder ingresar los datos.³⁸

Es el listado de Cuentas que una empresa ha determinado utilizar para el desarrollo de sus procesos contables, lo que dependerá de la naturaleza de las actividades económicas que realice.

³⁷ Sarmiento, R. Rubén. (2000). Contabilidad General. Quinta edición Quito Ecuador. Pp. 7

³⁸ Sarmiento, R. Rubén. (2000). Contabilidad General. Quinta edición Quito Ecuador. Pp.25

El plan de cuentas, en definitiva brinda una estructura básica para la organización del sistema contable, por lo que aparece como un medio para obtener información de manera sencilla.³⁹

2.6.2.1. Activos

Es el conjunto de bienes tangibles o intangibles que posee una empresa. Se considera activo a aquellos bienes que tienen una alta probabilidad de generar un beneficio económico a futuro y se pueda gozar de los beneficios económicos que el bien otorga. Eso no significa que sea necesaria la propiedad ni la tenencia. Los activos son un recurso o bien económico propiedad de un negocio, con el cual se obtienen beneficios. Los activos de un negocio varían de acuerdo con la naturaleza de la empresa.

Agrupar aquellos elementos patrimoniales que representan bienes y derechos propiedad de la empresa. Por tanto, el activo está constituido por todos los elementos patrimoniales en los que la empresa ha invertido los recursos financieros puestos a su disposición. Representa la materialización, o el empleo de los recursos financieros⁴⁰

2.6.2.2. Pasivos

El término pasivo y a instancias de la contabilidad, se refiere a aquel conjunto de obligaciones pendientes, tales como deudas no satisfechas. En este sentido nos podremos encontrar con tres tipos de pasivos. El pasivo exigible, que son aquellas obligaciones monetarias que la empresa mantiene con terceros, el banco por ejemplo y que pueden ser a corto o largo plazo. Luego, estará el pasivo no exigible que es aquel conformado por el capital social y las reservas, son pasivos porque resultan propiedad de los accionistas pero no se exige

³⁹ Por Zeledón Paola Valeria. Extraído de: [gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/fin/mancontbas.htm): 09 Mayo 2006
<http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/fin/mancontbas.htm>

⁴⁰ Gallizo, JL; Apellániz, P; Arcas, MJ; Bellostas, A; Moneva, JMRústica | (2000). Planificación Contable española. Ediciones Pirámide. ISBN.

a la empresa su devolución. Y por último el pasivo contingente, que será aquel surgido de hechos pasados⁴¹.

Recoge aquellos elementos que significan para la empresa deudas u obligaciones pendientes de pago. Se le conoce también como las fuentes de financiación ajenas, al representar recursos financieros ajenos a ella.⁴²

2.6.2.3. Patrimonio

En un sentido económico, la riqueza es el conjunto de bienes, derechos y obligaciones que permiten a una unidad económica satisfacer sus necesidades y/o realizar una actividad productiva. En el lenguaje contable a esa riqueza se le llama patrimonio, y puede definirse como el conjunto de bienes, derechos y obligaciones que posee una unidad económica en una fecha determinada, y que constituye precisamente el objeto material de estudio de la contabilidad.

2.6.2.4. Depreciación

La depreciación es un reconocimiento racional y sistemático del costo de los bienes, distribuido durante su vida útil estimada, con el fin de obtener los recursos necesarios para la reposición de los bienes, de manera que se conserve la capacidad operativa o productiva del ente público. Su distribución debe hacerse empleando los criterios de tiempo y productividad, mediante uno de los siguientes métodos: línea recta, suma de los dígitos de los años, saldos decrecientes, número de unidades producidas o número de horas de funcionamiento, o cualquier

⁴¹ Gallizo, JL; Apellániz, P; Arcas, MJ; Bellostas, A; Moneva, JMRústica | (2000). Planificación Contable española. Ediciones Pirámide. ISBN.

⁴² Florencia Publicado en Julio 23, 2009 consultado el 21/4/2010

otro de reconocido valor técnico, que debe revelarse en las notas a los estados contables⁴³

2.6.3. Estados Financieros

El principal medio para reportar información financiera de propósito general a las personas externas a la organización comercial es un conjunto de informes llamado “estados financieros”. Las personas que reciben estos informes son llamados usuarios de los estados financieros.

Un paquete de estados financieros comprende cuatro informes contables relacionados que resumen en pocas páginas los recursos financieros, obligaciones, rentabilidad y transacciones al contado de una empresa.⁴⁴

2.6.4. Balance General

Un balance general es un informe financiero que da cuenta del estado de la economía y finanzas de una institución en un momento o durante un lapso determinado.⁴⁵

El balance general, también conocido como estado de situación patrimonial o balance de situación, es un conjunto de datos e informaciones presentados a modo de documento final que incluye un panorama de la situación financiera de una entidad o empresa y que a menudo tiene lugar una vez al año.

Estado financiero en el que se comparan los diferentes elementos que lo integran en relación con uno o más periodos, con el objeto de

⁴³ Cddhcu.gob.mx. (2010). "Ley del Impuesto Sobre la Renta". Editorial McGraw Hill. Disponible en: www.cddhcu.gob.mx/leyinfo/pdf/82.pdf. Consultado el 22/04/2010.

⁴⁴ Bettner, Meigs y Meigs. La base para la toma de decisiones: Décima edición Whittington. Consultado el 22/4/2010.

⁴⁵ Definicion.de/balance-general Publicado en Enero 29, 2009 por Victoria <http://definicion.de/balance-general/>: Consultado el 20/4/2010

mostrar los cambios ocurridos en la posición financiera de una empresa y facilitar su análisis.

2.6.5. Estado de Perdidas y Ganancias

Estado financiero en el que se resumen, ordenados de forma sistemática, todos los resultados netos de la empresa, tanto típicos como atípicos, obtenidos durante un cierto período de tiempo, y mediante el cual se determina el resultado global de la gestión.

Documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un periodo determinado.

Presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa. Generalmente acompaña a la hoja del Balance General.

Estado que muestra la diferencia entre el total de los ingresos en sus diferentes modalidades; venta de bienes, servicios, cuotas y aportaciones y los egresos representados por costos de ventas, costo de servicios, prestaciones y otros gastos y productos de las entidades del Sector Paraestatal en un periodo determinado.⁴⁶

2.7. Glosario de Términos

En este documento encontramos algunos de los términos más importantes del dialecto contable y administrativo.

Análisis: Acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre éstas y obtener conclusiones objetivas del todo.

Análisis de costo – beneficio: búsqueda de la mejor razón entre beneficios y costos.

⁴⁶ Moreno De León Miguel: (2008). www.monografia.com

Análisis de riesgos: enfoque del análisis de problemas que pondera los riesgos de una situación al incluir probabilidades para obtener una evaluación más exacta de los riesgos existentes.

Autoridad funcional: derecho que se delega en una persona o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas u otros asuntos específicos, relacionados con actividades que lleva a cabo personal de otros departamentos.

Autoridad, proceso de la delegación de la: determinación de los resultados esperados de un subordinado, asignación de tareas, delegación de autoridad para cumplir estas y atribución de responsabilidad por el logro de las mismas.

Cargo: Es la denominación que exige el empleo de una persona que, con un mínimo de calificaciones acorde con el tipo de función, puede ejercer de manera competente las atribuciones que su ejercicio le confiere.

Carrera administrativa: Sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración y ofrecer igualdad de oportunidades para el acceso al servicio, la capacitación, la estabilidad en los empleos y la posibilidad de ascensos.

La clasificación de cargos: es un medio de determinar el valor relativo de cada cargo dentro de una estructura organizacional y por tanto, la posición relativa de cada cargo en la estructura de cargos de la organización.

Comunicación: transferencia de información de una persona a otra, siempre que el receptor comprenda.

Control: función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Implica medir el desempeño

con metas y planes; mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas.

Costos: La suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir una cosa.

Cronograma: Es el detalle minucioso de las actividades que desempeña o que va a desempeñar una empresa al realizar un evento o una serie de eventos.

Cultura organizacional: patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

Toma de Decisiones, selección de un curso de acción entre varias opciones; selección racional de un curso de acción.

Departmentalización funcional: agrupamiento de actividades por departamentos de acuerdo con las funciones características que lleva a cabo la empresa.

Dirección: función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo; se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar.

División de trabajo: número de tareas distintas en que se distribuye el trabajo necesario para la producción de un bien o servicio, tareas que han de ser realizadas por distintos trabajadores especializados en cada una de ellas.

Eficacia: consecución de objetivos; logro de los efectos deseados.

Eficiencia: logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

Efectividad: Es la congruencia entre lo planificado y los logros obtenidos, sin cuestionar si dichos objetivos son o no adecuados.

Empowerment: la eficaz autodeterminación de trabajadores y equipos implica que los administradores estén dispuestos a renunciar a parte de su autoridad para tomar decisiones a fin de cederla a aquellos.

Estrategia: determinación del propósito (misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de recursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

Ética: sistema de principios o valores morales que se relacionan con el juicio moral, el deber y la obligación; disciplina que trata del bien y del mal.

Supervisión: Función de dirección destinada a asegurar que el personal cumpla sus tareas en la mejor forma posible (como la norma lo indica), mediante la orientación, ayuda y capacitación proporcionada por sus superiores jerárquicos (supervisores) y no sólo mediante procedimientos de control o fiscalización.

Gestión administrativa: Es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.

Liderazgo: influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.

Manuales administrativos: son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

Materias primas: elemento primario que al ser procesado o al ser conducido dentro de un proceso de manufactura sufre unos cambios que generaran un bien o servicio.

Mercado: El mercado, en economía, es cualquier conjunto de transacciones, acuerdos o intercambios de bienes y servicios entre

compradores y vendedores. En contraposición con una simple venta, el mercado implica el comercio regular y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes.

Organización: concepto utilizado en diversas formas, como por ejemplo 1 sistemas o patrón de cualquier grupo de relaciones en cualquier clase de operación 2 la empresa en si misma 3 cooperación de dos o más personas 4 la conducta de los integrantes de un grupo y 5 la estructura intencional de papeles en una empresa “formalmente organizada”

Organización informal: por lo general patrones de conducta y relaciones humanas que coexisten con le estructura formal de la organización, o se encuentran fuera de ella. Se trata de una red de relaciones personales y sociales que la organización formal no establece ni requiere, sino que se producen espontáneamente cuando las personas se relacionan entre si.

Organizar: establecer una estructura intencional de roles para que sean ocupados por miembros de una organización.

Desarrollo Organizacional, enfoque sistemático, integral y planeado para mejorar la eficacia de los grupos de personas y de toda la organización, mediante la utilización de diversas técnicas para identificar y resolver problemas.

Planeación: selección de misiones y objetivos, y estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias opciones.

Presupuesto: exposición de planes y resultados esperados, expresados en términos numéricos.

Principios administrativos: orden sistemático del ejercicio de administrar.

Procedimientos: planes que establecen un método para manejar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción, que detallan la forma exacta en que se deben realizar ciertas actividades.

Productividad: razón producción – insumos en un periodo, tomando en cuenta debidamente la calidad.

Programas: conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir recursos a emplear y otros elementos necesarios para ejecutar un determinado curso de acción, normalmente respaldado por capital y presupuestos de operación.

Programación lineal: técnica para determinar la combinación óptima de recursos limitados para obtener una meta deseada; se basa en el supuesto de que existe una relación lineal entre las variables y que los límites pueden determinarse.

Pronostico de ventas: predicción de las ventas esperadas, por producto o servicio y precio, para un periodo futuro; los pronósticos de ventas se infieren de los planes y son también importantes premisas de planeación.

Responsabilidad: obligación que los subordinados le deben a sus superiores con respecto al ejercicio de la autoridad que les fue delegada como una forma para lograr los resultados deseados.

Reingeniería de la organización: replanteamiento fundamental y rediseño radical de los procesos de una empresa para el logro de las mejorar drásticas en medidas contemporáneas de desempeño tan importantes como costo, calidad, servicio y rapidez.

Retroalimentación: entrada de información a un sistema que transmite mensajes de la operación del sistema para señalar si este opera como se planeo; información relacionada con cualquier tipo de operación planeada, dirigida a la persona responsable de su evaluación.

Riesgo, análisis del: enfoque del análisis de problemas que pondera los riesgos de una situación al incluir probabilidades para obtener una evaluación más exacta de los riesgos existentes.

Rol organizacional: puesto organización diseñado para ser ocupado por personas; para que sea significativo para estas, debe incluir: 1 objetivos verificables, 2 una descripción clara de sus principales deberes o actividades, 3 un área de discrecionalidad o autoridad, 4 la disponibilidad de la información y los recursos necesarios para cumplir una tarea.

Selección de personal: proceso mediante el cual se escoge a la persona más capacitada para un cargo en particular.

Selva de la teoría administrativa: término aplicado por Harold Koontz, para identificar la existencia de diversas escuelas, o enfoques, de la teoría y el conocimiento de la administración.

Sistematización: Es un proceso permanente y acumulativo de construcción de conocimiento a partir de nuestra experiencia de acción/intervención en una realidad específica. Es un primer nivel de teorización sobre la práctica. Por un lado pretende mejorar la práctica y por el otro enriquecer las teorías existentes.

Supervisor: igual que gerentes, pero por lo general este nombre se aplica a gerentes de nivel inferior, o de primera línea, de la administración.

Unidad de mando: hacer que cada subordinado dependa directamente solo de un superior. El principio de la unidad de mando únicamente implica que cuando mas depende una persona de un solo superior, menor será el problema de confusión de las instrucciones y mayor la sensación de responsabilidad personal por los resultados.

CAPITULO II

3. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Ubicación de la investigación

La presente investigación se realizó en el Cantón Ventanas perteneciente a la Provincia de los Ríos en las instalaciones de la Hacienda "EL ROSAL", en el Km. ½ vía Echeandia, la misma que tienen 60 ha⁻¹ dedicada a la producción de banano.

3.2. Tipos de investigación

Esta investigación es de tipo descriptiva-explicativa, por cuanto se describe el proceso del manual de funciones contables y administrativos y se explica la forma como incide en los resultados del mismo.

3.3. Métodos utilizados en la investigación

Para cumplir con los objetivos alcanzados en la presente investigación fueron necesarios los siguientes métodos.

3.3.1. Descriptivo

Nos permitió describir o analizar el proceso, procedimiento, técnicas, política que se deben aplicarse en este tipo de examen en el departamento contable y administrativo de la Hacienda El Rosal.

3.3.2. Analítico.

Fue necesario conocer las diferentes partes del problema analizarlo y establecer las relaciones entre los elementos del objetivo de la investigación.

3.3.3. Inductivo.

Este método ha permitido analizar los procesos operacionales ejecutados en el departamento tanto contable como también administrativo en la Empresa El Rosal por medio de un análisis ordenado coherente y lógico. Recordando que la inducción nos permite como investigadores la observación de la situación organizacional, es decir partiendo de los hechos particulares a lo general.

3.3.4. Estadístico

Utilizado para obtener el tamaño de la muestra del personal de la Hacienda El Rosal.

3.4. Determinación de Técnicas

Durante la recopilación de los datos se utilizaron diferentes técnicas y fuentes de investigación que son instrumentos valiosos que sirven al investigador para la obtención de datos.

Las fuentes para este trabajo se la tomaron de datos primarios y secundarios

3.4.1. Primarios

La fuente primaria proporcionó directamente los datos relacionados con el problema de investigación, a través de:

En la entrevista, se elaboro una guía de entrevistas con preguntas abiertas al Gerente General y Administrador, con el fin de obtener información sobre todos los aspectos relacionados con la investigación.

Para la encuesta se diseño un cuestionario de pre-estructurado con preguntas cerradas.

En el análisis documental, se diseño una guía para obtener los procesos contables y administrativos de la empresa.

3.4.2. Secundarios

Se revisaron textos, folletos, revistas,, internet , consultas a profesionales y publicaciones especializadas que existe en el país que determinan o definen los conceptos relacionados con proceso contables y administrativos para la elaboración del marco teórico y para sustentar la hipótesis planteada en la investigación

3.5. Determinación de los instrumentos de investigación

Los instrumentos utilizados fueron los siguientes:

3.5.1. La entrevista

Se la realizo al gerente de la empresa con la finalidad de obtener información que nos sirva para estructura de la investigación.

3.5.2. La encuesta

Se efectuó al Administrador, al Jefe de Campo y a los colaboradores de la empresa, con el objetivo de obtener información sobre los aspectos relacionados con la investigación.

3.5.3. El análisis documental

Se utilizo para analizar las normas, principios, procesos, procedimientos, criterios, políticas y otros aspectos relacionados con la investigación.

3.6. Determinación de la muestra

Para la realización de la presente investigación se tomo como fuentes, los datos proporcionados por la Hacienda El Rosal a través de la entrevista que se efectuó al gerente para conocer la actividad de la empresa y el proceso ejecutado por la misma en el área objeto de la investigación.

3.6.1. Universo

La población está conformada por:

	Nº
Gerente propietario	1
Secretaria	1
Contador	1
Administrador	<u>1</u>
TOTAL	4

3.6.2. Muestra

La muestra está compuesta por el ciento por ciento de la población, por lo tanto no es necesario aplicar ninguna fórmula estadística.

3.7. Procedimiento Metodológico

3.7.1. Observación

El paso que se realizó fue la observación para conocer como se ejecutan el proceso operativo diario en lo referente a lo contable y administrativo.

3.7.2. Flujo de proceso Operativo

Se elaboró el flujo de proceso operativo para conocer las funciones del personal responsables de estas áreas.

3.7.3. Narrativa de cada empleado

Se procedió a efectuar la narrativa de cada empleado de las áreas investigadas para conocer cuáles son sus funciones y responsabilidades.

3.7.4. Cuestionario

Se utilizó un cuestionario de preguntas cerradas para el Administrador, jefe de campo para conocer cada una de sus funciones y sus respectivas responsabilidades. Además se entrevistó al Gerente General utilizando una guía de apoyo con preguntas abiertas con temáticas de estudio.

3.7.5. Procesamiento y análisis de la información

La investigación tiene como primer punto, realizar un análisis de cómo actualmente la Bananera El Rosal lleva el sistema contable y administrativo, aplicando para ello encuestas con preguntas pre-estructuradas, de tal manera que permita recoger los diferentes criterios y opiniones de los empleados y colaboradores, datos que serán seleccionados, procesados y tabulados en el programa Excel y

SPSS, para luego emitir un análisis y poder llegar a conclusiones generales y recomendaciones.

La propuesta está diseñada de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la empresa agrícola Bananera El Rosal, de tal manera que permita desarrollar un manual funcional apegado al proceso contable y administrativo para este tipo de empresas y a las normas Contables Ecuatorianas.

3.8. Materiales y equipos

Para el desarrollo de la investigación, se utilizará los siguientes materiales:

- Suministros de Oficina
- Esferográficos
- Lápiz
- Cuaderno
- Memorias USB
- Internet
- Computador
- Telefonía celular
- Cámara fotográfica
- Textos de apoyo: Contables, Financieros y Administrativos

CAPÍTULO IV.

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1.1. Análisis de las encuestas aplicadas al personal administrativo involucrado en la investigación.

1. ¿Cuántos años tiene usted prestando sus servicios a la empresa?.

Alternativa	Número	%
0 - 1 años	0	0,00
2 - 3 años	1	33,33
3 - 4 años	2	66,67
4 - 5 años	0	0,00
Más de 5 años	0	0,00
TOTAL	3	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autora

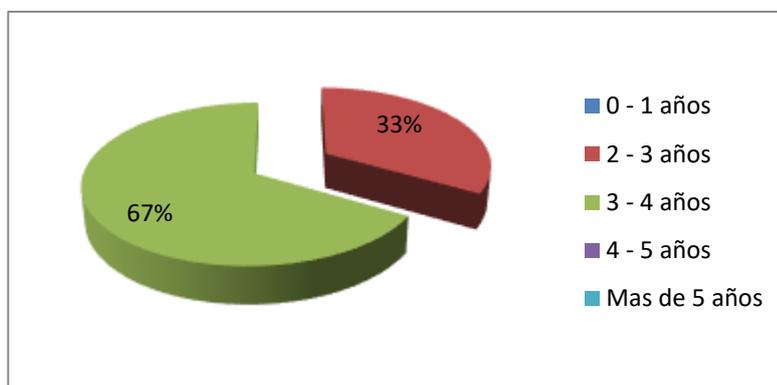


Figura1. Años de Servicio de la Empresa

- **Análisis e interpretación de los resultados**

El 33 % de los encuestados indicaron que tienen de 2-3 años y el 67% tiene de 3-4 laborando en la Hacienda

2. ¿Conoce Usted si la empresa cuenta con un organigrama Funcional?.

Alternativa	Número	%
Si	0	0,00
No	3	100,00
TOTAL	3	100,00

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autora

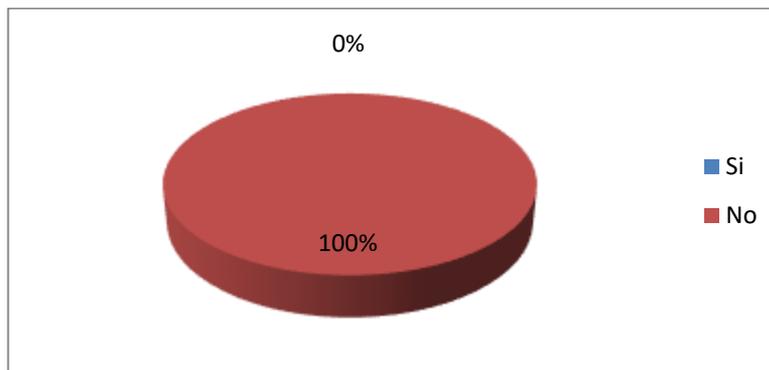


Figura 2. Organigrama Funcional

- **Análisis e interpretación de los resultados**

El 100% de los encuestados respondieron que no conocen que la empresa cuente con un Organigrama Funcional esto se debe a que la empresa nunca ha hecho un organigrama funcional de los cargos de cada empleado ya que se desconoce de funciones y responsabilidades.

3. ¿ Conoce Usted si la empresa tiene Mision, Vison, Valores y Objetivos?.

Alternativa	Número	%
Si	0	0,00
No	3	100,00
TOTAL	3	100,00

Fuente : Encuesta

Elaborado por: Autora

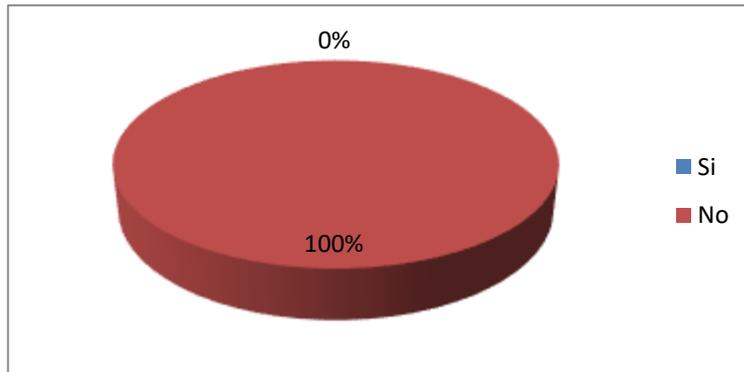


Figura3: Misión, Visión y Objetivos

- **Análisis e interpretación de los resultados**

El 100% de los encuestados indicaron no conocer que la empresa tiene: Misión, Visión y Objetivos, esto se debe porque la empresa no cuenta con puntos establecidos, es decir que no se ha preocupado por estructurarlos.

4. ¿Conoce usted si la Empresa cuenta con un Manual de Procedimiento Contable y Administrativo establecido?

Alternativa	Número	%
Si	0	0,00
No	3	100,00
TOTAL	3	100,00

Fuente : Encuesta

Elaborado por: Autora

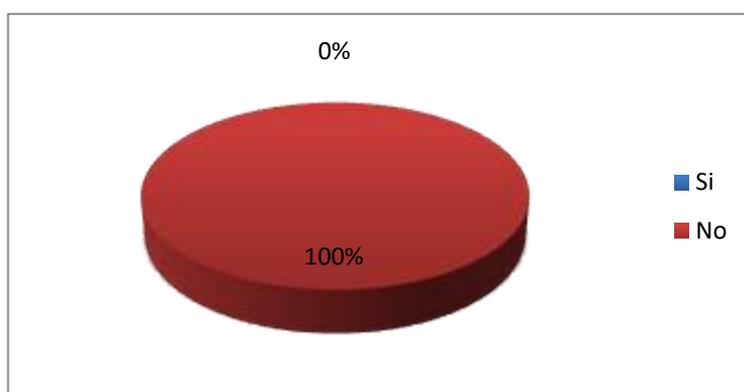


Figura 4: Manual de Procedimiento

- **Análisis e interpretación de los resultados**

El 100% de los encuestados indicaron no conocer que la empresa cuenta con un Manual de Procedimientos Contables y Administrativo establecido esto se debe porque el área Contable es llevada por una empresa de Servicios, la misma que no ha definido los Procedimientos para cada área operativa en la empresa de acuerdo a la observación realizada.

5. ¿Conoce usted cuales son sus funciones y Responsabilidades dentro de la Empresa?.

Alternativa	Número	%
Si	3	100,00
No	0	-
TOTAL	3	100,00

Fuente : Encuesta

Elaborado por: Autora

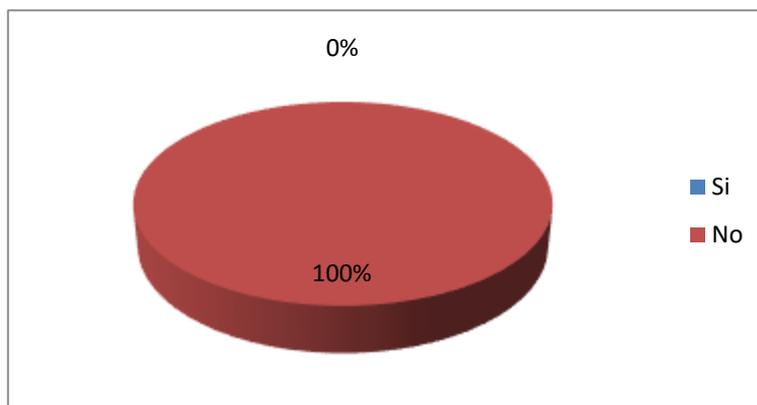


Figura 5: Función y Responsabilidades

- **Análisis e interpretación de los resultados**

El 100% de los encuestados indicaron si conocen cuáles son sus Funciones y Responsabilidades dentro de la empresa.

6. ¿Las decisiones que usted toma son consultadas a un Mando Superior?

Alternativa	Número	%
Si	3	100,00
No	0	-
TOTAL	3	100,00

Fuente : Encuesta

Elaborado por: Autora

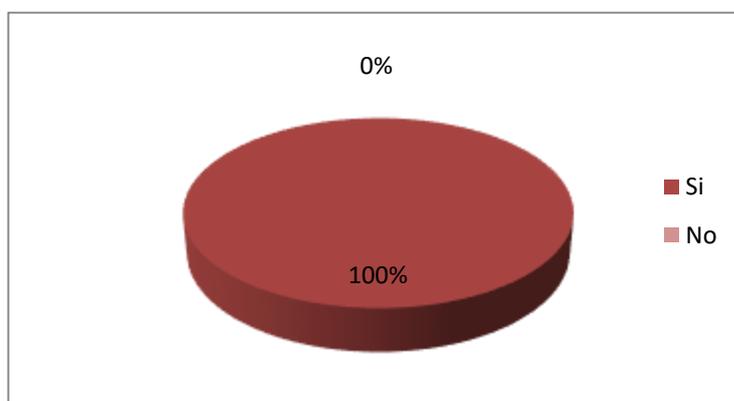


Figura 6: Función y Responsabilidades

- **Análisis e interpretación de los resultados**

El 100% de los encuestados indicaron que toda decisión que vayan a tomar es consultada a un Mando Superior.

7. ¿Es evaluado su trabajo?

Figura 7: Es evaluado su Trabajo

Alternativa	Número	%
Si	0	0,00
No	3	100,00
TOTAL	3	100,00

Fuente : Encuesta

Elaborado por: Autora

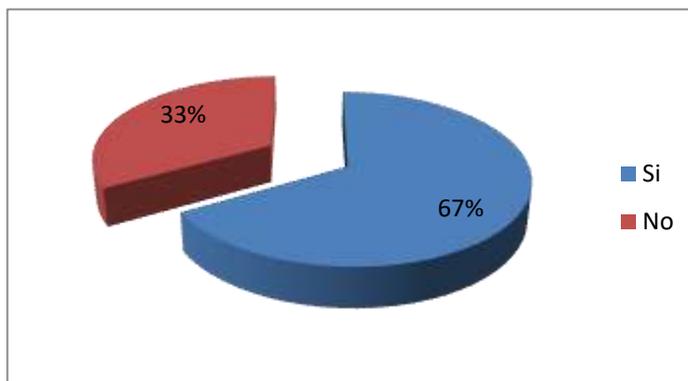


Figura 7: Es evaluado su Trabajo

- **Análisis e interpretación de los resultados**

El 100 % de los encuestados indicaron que no evalúan su trabajo esto se debe a que no existe un control interno dentro de la empresas para corregir o dar alternativas de mejoras administrativas.

8. ¿Elabora Ud. Un informe de sus actividades? ¿Con que frecuencia?

Alternativa	Número	%
Si	2	66,67
No	1	33,33
TOTAL	3	100,00

Fuente : Encuesta

Elaborado por: Autora

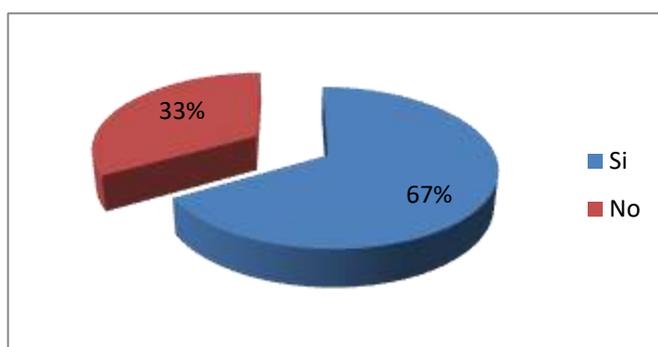


Figura 8: Informes de Actividades

- **Análisis e interpretación de los resultados**

El 67 % si elabora informe de las actividades y el 33 % no lo realiza esto se debe a que existe poco interés en las actividades que realizan.

¿Con que frecuencia?

Alternativa	Número	%
Semanal	0	0,00
Quincenal	1	33,33
Mensual	2	66,67
Anual	0	0,00
TOTAL	3	100,00

Fuente : Encuesta

Elaborado por: Autora

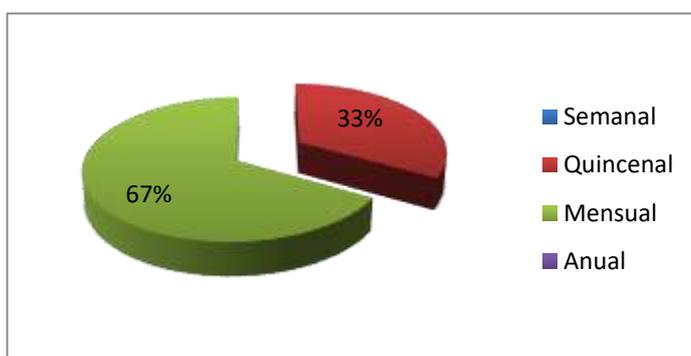


Figura 9: Informes de Actividades

- **Análisis e interpretación de los resultados**

El 67 % de los encuestados indicaron que elaboran un informe de sus actividades mensualmente y el 33% emite informe quincenal esto es el contador de la Empresa de las actividades.

Análisis de la entrevista aplicada al Gerente de la Empresa

1.

2. ¿Cuántos años tiene la Hacienda El Rosal produciendo Banano?

La Hacienda tiene 50 años dedicada a la producción de Banano.

3. ¿Cuenta la empresa con un organigrama funcional?

La empresa no cuenta con un organigrama estructural.

4. ¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos contable y administrativo establecido?

La Hacienda no cuenta con dichos manuales.

5. ¿Se encarga usted de la selección del personal?

Sí, yo me encargo de seleccionar al personal.

6. ¿El personal de la Empresa esta afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS?

No todo el personal está afiliado al IESS.

7. ¿Qué porcentaje del personal esta afiliado al IESS?

El 12.% de los trabajadores están afiliados al IESS.

8. ¿Los conflictos y problemas se tratan adecuadamente en la empresa bajo su direccion?

Por su puesto los problemas y conflictos son tratados al interior de la empresa y buscando soluciones que no perjudiquen a la misma.

CAPITULO V.

I. CONCLUSIONES

Después de Analizar la situación de la Empresa se llega a las siguientes conclusiones:

- Actualmente la Hacienda Bananera el Rosal no esta cumpliendo con lo dispuesto en la ley en lo que se refiere a la afiliación de todo el personal que colabora en la misma, tampoco se han definido señales o marcas para las observaciones; cuando el personal falta, solicita permiso, es suspendido o abandona el puesto de trabajo, y los reportes de asistencia no son entregados en la fecha y hora establecida por la administración de la empresa.
- Las funciones de cada empleado de la Hacienda El Rosal no están bien definidas lo que conlleva a una poca eficacia y eficiencia de cada una de sus actividades de su personal .
- La Hacienda Bananeras El Rosal no cuenta con un manual de procedimiento contable y administrativo para ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso y el pago justo de acuerdo al cargo que ocupa.

II.RECOMENDACIONES

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

- Incorporar a todo el personal de la hacienda, como dispone la ley al IESS, por otro lado la empresa debe elaborar y socializar al personal las señales o marcas de observación : cuando el personal falte, solicite permiso es suspendido o abandone el puesto de trabajo las mismas que son muy importantes en el proceso operativo.
- Con la aplicación del los mencionados manuales los empleados pueden orientarse y ejecutar de manera secuencial y ordenada tales procedimientos con el fin de garantizar su fiel aplicación de sus funciones.
- Actualizar periódicamente el contenido del manual para mayor efectividad, con el propósito de establecer los correctivos pertinentes para su mejor aplicación, y cada cierto periodo se efectúe un adecuado estudio y evaluación del control interno operante para conocer en que ese efectúan las operaciones, el sistema de contabilidad, los niveles de autorización, responsabilidades de la administración para determinar el grado de confianza que pueda tener el mismo.

CAPITULO VI

PROPUESTA ALTERNATIVA

6.- PROPUESTA ALTERNATIVA

6.1. Título de la propuesta

Diseñar un manual de procedimiento contable y administrativo en la “Hacienda El Rosal” para un mayor control en las actividades que permita tomar decisiones a su gerente.

6.2. Objetivo del manual

El presente Manual de Procedimientos tiene como objetivo principal fortalecer los mecanismos de sensibilización, que se despliegan y solidifican para brindar fortalecimiento del mismo Sistema de Control Interno. Los Procesos que se dan a conocer, cuentan con la estructura, base conceptual y visión en conjunto, de las actividades, con el fin de dotar a la misma Entidad, de una herramienta de trabajo que contribuya al cumplimiento eficaz y eficiente de la misión y metas esenciales, contempladas en el Plan Estratégico.

Este documento describe los procesos contables y 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 contables y administrativas que intervienen, precisando sus responsabilidades y la participación de cada cual.

6.3. Justificación del manual

Es importante señalar que los manuales de procedimientos son la base del sistema de calidad y del mejoramiento continuo de la eficiencia y la eficacia, poniendo de manifiesto que no bastan las normas, sino, que además, es imprescindible el cambio de actitud en el conjunto de los

trabajadores, en materia no solo, de hacer las cosas bien, sino dentro de las practicas definidas en la organización.

El manual de procedimientos, es una herramienta que permite a la Organización, integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo, y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejórenla situación de la empresa.

6.4. Importancia

Conlleva el carácter de aporte-modelo con la visión de una mejora empresarial en las actividades operativas en la entidad.

Los resultados establecen, que es preponderante para la administración la aplicación de un Manual de procedimientos contables y administrativo considerando sus respectivas modificaciones dirigidas a los procesos, como un medio de buena gestión administrativa para la empresa que en la actualidad necesita conocer en qué medida se da cumplimiento a los objetivos y como se están utilizando los recursos en todos sus unidades operativas.

6.5. Ubicación Sectorial y Física

La propuesta está ubicada en la Hacienda Bananera el Rosal ubicada en el cantón Ventanas Km. 2 ½ vía Echeandía.

6.6. Plan de trabajo

MISION Y VISION DE LA HACIENDA EL ROSAL

Visión:

Una empresa fuerte, sólida, generadora de riqueza, firmemente posicionada en el entorno nacional.

Misión:

Liderar con excelencia el mercado de exportaciones agrícolas del Ecuador y sus actividades comerciales relacionadas con producto de alta calidad.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES PARA LA
HACIENDA BANANERA EL ROSAL**

TITULO DEL PUESTO: CONTADOR

Naturaleza del Trabajo

- Realiza labores de registros contables, elabora informes contables y gestiona el pago de las obligaciones fiscales.

Tareas Típicas:

- Realiza los registros contables en los libros respectivos.
- Elabora y presenta los informes financieros ante la gerencia.
- Organiza y tramita el pago de las obligaciones fiscales.
- Realiza otras tareas afines según sea necesario.

Requisito del puesto

a) Educación y Experiencia:

- Título de Contador Público Autorizado.
- Tres años de experiencia en trabajos de contabilidad.

b) Conocimientos, Habilidades y Destrezas:

- Amplio conocimiento de normas y procedimientos contables y financieros.
- Conocimiento amplio del Código Fiscal.
- Habilidad para elaborar cuadros de contabilidad.
- Habilidad para interpretar leyes y disposiciones fiscales.
- Destreza en el uso de maquina sumadora y computadora.

c) Condiciones de Trabajo:

- Jornada de trabajo según sea convenido en el contrato de trabajo.

d) Licencias y Certificaciones Especiales:

Licencia e idoneidad profesional como Contador Público Autorizado

Introducción

En la Hacienda Bananera El Rosal se realiza frecuentemente una serie de actividades financieras que ameritan ser controladas, codificadas y

registradas para posteriormente efectuar la rendición de cuentas. En ese sentido, desde sus inicios, la entidad ha venido desarrollando una serie de instrumentos dirigidos a eficientizar la acción del recurso humano responsable de efectuar las labores financieras, administrativas y de registros contables, cuya finalidad esta orientada a lograr un alto grado de eficacia en el control de las operaciones. De ahí que, instrumentos como los procedimientos para codificar cuentas, efectuar el ciclo contable, realizar ajustes, estructurar los estados financieros, entre otros, constituyen la base fundamental para que el personal del Departamento de Contabilidad de la Hacienda El Rosal, lleve a cabo su labor de manera consistente, oportuna y razonable.

Procedimientos para la codificación de cuentas

El ciclo contable está compuesto por una serie de pasos que el personal del departamento de contabilidad de una entidad llevará a cabo, con el propósito de cumplir con la responsabilidad de validar informaciones, registrarlas en los diferentes libros y posteriormente presentar de forma resumida los estados financieros básicos o secundarios requeridos tanto por la gerencia como por los entes externos facultados para ello. Para lograr lo antes expuesto, el departamento de contabilidad de la Hacienda El Rosal, codificará las transacciones llevadas a cabo durante su proceso operativo, conforme el presente procedimiento.

Objetivo Lograr que todas las transacciones ejecutadas por la Oficina de la Hacienda el Rosal, sean codificadas previo a su registro, aplicando para ello los instrumentos de control requeridos.

Área responsable de la aplicación; Departamento de Contabilidad.

Cuando se codifica una transacción En el momento de reconocer la obligación o el derecho adquirido y cuando se recibe o aplica efectivo.

Pasos relacionados

1. La Dirección Administrativa y Financiera envía todos los días al Departamento de Contabilidad, los expedientes soporte de cada operación financiera ejecutada por la Hacienda el Rosal.
2. El encargado de contabilidad o el analista que éste asigne, recibe el expediente citado en el paso No. 1, y procede de la forma siguiente:
 - a. Codifica las operaciones de gasto conforme lo indica el manual de clasificadores presupuestarios.
 - b. Codifica las operaciones que inciden en el activo, pasivo y capital o patrimonio, conforme el catalogo de cuentas de la contabilidad automatizada.
3. Concluidas las acciones (a) y (b) del paso No. 2, el encargado de contabilidad o el analista autorizado, procede a registrar las transacciones en el Diario General, para lo que aplicará el procedimiento que rige el ciclo contable.
4. Fin del procedimiento.

Flujograma para la codificación de cuentas

Concluido el proceso de codificación, el Encargado de Contabilidad o la persona en quien este delegue, registra las transacciones diarias conforme lo instruye el procedimiento que rige el ciclo contable.

El Encargado de Contabilidad o el Analista que este asigne, codifica el o los expedientes soporte de las transacciones.

La Gerencia Administrativa y Financiera envía diariamente a contabilidad los documentos que sustentan las operaciones financieras de la Institución.

Procedimiento para elaborar conciliaciones Bancarias

Objetivo

Permitir que el personal del área de contabilidad de la Oficina Metropolitana de Servicios de Autobuses, cuente con la guía apropiada para conciliar con calidad y en la oportunidad requerida los saldos de las cuentas corrientes bancaria de la entidad.

Área responsable

Departamento de Contabilidad.

Pasos relacionados

Para la elaboración de las conciliaciones bancarias de la Hacienda el Rosal el encargado del Departamento de Contabilidad, o la persona que este asigne, procederá de la manera siguiente:

Libro Bancario Físico o Electrónico

1. En este instrumento el Departamento de Contabilidad mantendrá registrada, de forma individual y actualizada, todas las transacciones financieras (ingresos y egresos) correspondientes a cada cuenta.
2. Antes del segundo día laborable posterior a cada mes, el encargado del Departamento de Contabilidad obtendrá del Banco de Reservas, el correspondiente estado mensual bancario, del cual extraerá los créditos y los débitos generados por: intereses ganados, transferencias, comisiones y servicios, entre otros.
3. Luego proceda a registrar en el libro banco las operaciones aceptadas que hasta ese momento no habían sido tomadas en cuenta. Posteriormente, mediante la suma de los créditos y la resta de los débitos, obtenemos el Balance Conciliado Según Nuestro Libro. Ver formulario anexo.
4. Las partidas debitadas o acreditadas incorrectamente por el banco, serán notificadas inmediatamente a éste, con el propósito de eliminar toda posibilidad de error de nuestras cuentas bancarias.

Estado mensual del Banco

5. Este estado es elaborado por el Banco de Reservas, con la finalidad de que la entidad verifique en cada mes del año, las diferentes operaciones que afectaron positiva o negativamente su cuenta.

6. El Encargado del Departamento de Contabilidad o el analista bajo su dependencia, procede a verificar que el banco haya acreditado íntegramente el cien por ciento de los recursos depositados, incluyendo transferencias e intereses ganados, mediante el cotejo o cruce entre el estado mensual bancario y los documentos que sustentan la transacción.

7. Del mismo modo, se procede a cotejar los débitos o cargos. En esta fase verifica que los cheques registrados como PAGADOS coincidan en el monto neto y el número insertado en el estado mensual, con el documento físico emitido por la OMSA.

8. Concluido el paso No.7, se procede a sumar los depósitos en tránsito y restar los cheques emitidos hasta la fecha del corte del estado, lo que dará como resultado el Balance Conciliado Según Banco, el que debe ser idéntico al Balance Conciliado Según Nuestro Libro.

9. Las discrepancias que podrían originar créditos o débitos incorrectos, recibirán el tratamiento descrito en el paso No.4.

10. Concluidos los pasos No. 8 y No.9, el encargado de contabilidad enviará toda conciliación al área de Contraloría, antes del quinto día laborable de cada mes siguiente al mes de la ejecución de las operaciones, o tres días después de haber recibido, de forma física o electrónica, los estados mensuales del banco.

11. Contraloría procede inmediatamente a revisar las conciliaciones elaboradas por el Departamento de Contabilidad. Cualquier hallazgo resultante de esa revisión, será sometido a análisis para determinar su veracidad o no.

12. Finalizado el proceso de revisión a que es sometida cada conciliación por parte de Contraloría, entonces esta procede a devolverla firmada y sellada al Departamento de Contabilidad, para los fines de archivo y custodia.

Fin del procedimiento.

Procedimiento para Elaborar los Estados financieros

Crear la base para que el personal del Departamento de Contabilidad de la Hacienda el Rosal, elabore con calidad y oportunidad los estados financieros que en cada caso requerirán los organismos fiscalizadores externos.

Tipo de estados

Los estados financieros que elaborará el Departamento de Contabilidad, son los siguientes:

- a) Estado de Situación Financiera,
- b) Estado de Resultados,
- c) Estado de Flujo de Efectivo
- d) Cualquier otro estado secundario que permitan las

circunstancias.

Periodos para el que regirán

La Hacienda el Rosal elaborará estados financieros para los periodos siguientes:

- a) Mensuales, y
- b) Anuales, ambos con información acumulada.

Fecha de elaboración

Los estados financieros mensuales se elaborarán durante el transcurso de los primeros siete (15) días calendarios de cada mes siguiente al mes de la ejecución; mientras que los anuales serán terminados durante los primeros veinte (20) días laborables del mes de enero de cada año.

Área responsable de su elaboración

Departamento de Contabilidad.

Quienes firmarán

El Gerente Propietario y el encargado de contabilidad.

Quienes lo revisarán

a) El Gerente Propietario

Ejemplares que lo integrarán

El Departamento de Contabilidad pondrá el cuidado necesario a los fines de que estos estados estén integrados de un (1) original y dos (2) copias.

Distribución de los ejemplares

- a) La Gerencia
- b) Copia a la Dirección Administrativa y Financiera,
- c) Copia a Contabilidad.

Pasos relacionados

Elaboración de la Ejecución Presupuestaria

1. El encargado de contabilidad, al cierre de cada mes, extraerá las informaciones registradas en el diario general, mayores generales y en los correspondientes auxiliares, las que resumirá conforme el formato estructurado por la Cámara de Cuentas.
2. Concluido el paso No. 1, contabilidad verificará que tanto la codificación de cuentas como su descripción, sean coincidentes con el Manual de Clasificadores Presupuestarios.
3. El encargado de contabilidad pondrá el cuidado necesario para que el informe de ejecución presupuestaria registre cada peso erogado a la fecha.
4. Concluido los pasos 1, 2 y 3, el encargado de contabilidad enviará dicho informe a la Dirección Administrativa y Financiera, a fin de que

sea revisado y rubricado; esta lo devolverá posteriormente a contabilidad.

5. Contabilidad recibe la ejecución presupuestaria devuelta por Administrativo y Financiero. Si existen observaciones las analiza y reinicia el proceso.

6. Contabilidad elabora la carta para remitir a la diferentes Instituciones que soliciten la ejecución presupuestaria de la Oficina Metropolitana de Servicios de Autobuses, la cual envía al despacho del Director General.

El Director General examina el informe de ejecución. Si existen observaciones, devuelve el expediente a contabilidad. Si no hay observaciones, firma la carta de remisión y envía dicho expediente a la, del que se archiva constancia en original del cumplimiento del deber.

6. Fin del procedimiento.

Elaboración de los estados financieros

1. El encargado del departamento de contabilidad extraerá, al cierre de cada mes, las informaciones contenidas en los mayores generales utilizados para resumir las partidas surgidas de las operaciones financieras ejecutadas por la Oficina Metropolitana de Servicios de Autobuses, durante el transcurso del año, con cuyos resultados procederá a elaborar los estados financieros siguientes:

- a) Estado de Resultados,
- b) Estado de Flujo de Efectivo,
- c) Estado de Situación o Balance General, y
- d) Cualquier otro estado e informe exigido por órgano competente.

2. El encargado de contabilidad, elaborará toda nota o anexo que requiere una explicación o demostración de su composición, con lo que despejaría cualquier duda o interrogante sobre la razonabilidad de las partidas ahí mostradas.

3. Para la elaboración de los estados financieros, el encargado de contabilidad aplicará el contenido de la Norma Ecuatorianas de Contabilidad No. 1 (NEC 1), Ver modelo de estados financieros ajustados a diciembre 2003.

4. Concluido el paso No. 3, el encargado del departamento de contabilidad enviará dichos estados al Director Administrativo y Financiero, a los fines de revisión.

5. El Gerente procede a revisar los estados. Si existen observaciones las notificará a contabilidad.

6. El encargado de contabilidad elabora la carta para remitir, los estados financieros de la Hacienda, a la firma del Gerente General. Luego distribuye los ejemplares conforme este procedimiento y verifica que la entidad conserve una copia en donde conste la recepción por parte de la Institución que lo reciba.

7. Fin del procedimiento.

Procedimiento para la liquidación de retenciones

Objetivo

Establecer criterios que le permitan a la Oficina Metropolitana de Servicios de Autobuses transferir con oportunidad e integridad a los organismos correspondientes, las deducciones o retenciones aplicadas conformes las leyes vigentes, normas complementarias y mandamientos especiales.

Área responsable

Departamento de Contabilidad.

Fecha de pago

Dos (2) días laborables antes de la fecha de vencimiento.

Pasos relacionados

1. El encargado del Departamento de Contabilidad o el analista que este autorice, obtendrá, para los fines de cuantificar las retenciones mensuales, las informaciones detalladas a continuación:

- a) Nominas pagadas en el mes anterior,
- b) Cheques emitidos para saldar obligaciones diferentes a nomina,
- c) Transferencias efectuadas para saldar obligaciones diferentes a nomina, y
- d) Otros.

2. Concluido el paso No. 1, formule las solicitudes de pago conforme los formularios y reportes de los acreedores y luego envíela a la Dirección Administrativa y Financiera.

3. El Director Administrativo y Financiero o la persona que este asigne, procederá a examinar las informaciones recibidas y para su pago aplicará el procedimiento que regula los desembolsos a través de cuentas bancarias corriente.

4. Fin del procedimiento.

Procedimiento para realizar ajustes y reclasificaciones

Durante el proceso operativo y posterior a la elaboración de los estados financieros, surgen eventos que afectan las partidas de los rubros que componen esos estados, originados por registrar valores en cuentas diferentes a la normal, estimaciones por debajo o por encima de lo requerido, notificación de derechos u obligaciones post cierre, entre otros. Esos eventos crean las condiciones para efectuar los asientos de ajustes y reclasificaciones que permitan las circunstancias.

Objetivo

Lograr que la Hacienda El Rosal realice con oportunidad y calidad los ajustes y las reclasificaciones exigidas circunstancialmente por la practica contable.

Área responsable

Todo asiento de ajuste y reclasificación será llevado a cabo por el Departamento de Contabilidad.

Quien o quienes autorizarán estos asientos

El Gerente Propietario

Quienes formularán la necesidad de ajustes

El Departamento de Contabilidad y los auditores externos.

Fecha de registro

Cuando lo permitan las circunstancias

Producto obtenido luego de los ajustes

- a) Balanza de Comprobación,
- b) Estados Financieros Ajustados,
- c) Relación de Ajustes, y
- d) Resumen de su incidencia o efecto.

Pasos Relacionados

1. El encargado del Departamento de Contabilidad, inmediatamente se produzca la fecha del cierre, hará las gestiones de lugar para obtener, de parte de clientes o relacionados, las informaciones que en un momento dado afectarían los resultados operacionales de la entidad.
2. Para la obtención de las informaciones que generaran ajustes, el encargado de contabilidad realizará lo siguiente:
 - a) Solicitud de confirmación de saldos a los clientes o relacionados más importantes de la entidad.
 - b) Solicitar al Director Administrativo y Financiero las informaciones no procesadas en las que OMSA figure como acreedor o deudor.
 - c) Realizar cualquier otra acción dirigida a fortalecer la base que sustenta los informes financieros anuales.
3. Obtenidas las informaciones surgidas de aplicar el paso No. 2 de este procedimiento, el encargado de contabilidad procede a analizarlas, y si procede, lo notificará a la Dirección Administrativa y Financiera.

4. El Director Administrativo y Financiero analizará las informaciones recibidas de parte del Departamento de Contabilidad e impartirá las instrucciones siguientes:

- a) Si procede, autorizará su registro, y
- b) Si no procede, autorizará que sean investigadas.

5. Cuando la decisión del Director Administrativo y Financiero se corresponda con el apartado (a) del paso No. 4, el encargado de contabilidad procederá en consecuencia y producirá lo siguiente:

- a) Ajustes de lugar,
- b) Nueva Balanza de Comprobación,
- c) Nuevos Estados Financieros, y
- d) Resumen del efecto de los ajustes.

6. Cuando la decisión del Director Administrativo y Financiero se corresponda con el apartado (b) del paso No. 4, Autoriza que sean investigadas.

7. Recibido el informe sobre los resultados de las actividades descritas en el paso No.6, el Director Administrativo y Financiero impartirá las instrucciones conforme las conclusiones evidenciadas en el mismo.

8. El encargado de contabilidad, luego de recibir las instrucciones del Director Administrativo y Financiero, procederá de la manera como lo explica el paso No. 5.

9. Las entradas de diario elaboradas a estos fines deben estar firmadas por el encargado de contabilidad.

4. Fin del procedimiento.

Procedimientos para la elaboración de la nomina regular

Objetivo

Crear la base para que el personal responsable de elaborar la nomina regular para el pago de salario a trabajadores y empleados de la Hacienda El Rosal, cuente con el instrumento idóneo para realizar los

cálculos indispensables, mediante la utilización de menor cantidad de tiempo y esfuerzo, pero con un alto nivel de eficacia.

Funcionario responsable

Encargado del Departamento de Contabilidad.

Fecha de elaboración

La nomina regular para pago de salario al personal permanente de la Hacienda El Rosal, será preparada por el personal del Departamento de Contabilidad

Pasos para la elaboración de la nomina

Obtenga el formulario que figura anexo y realice lo siguiente.

1. Solicite al encargado de Gestión de Personal, la relación de todos los empleados fijos de la Hacienda El Rosal, en donde se observe lo siguiente:

- a) Área o departamento;
- b) Código del empleado;
- c) Fecha de ingreso;
- d) Nombres y apellidos;
- e) Cargo o posición;
- f) Salario bruto en RD\$.

Procedimientos para la custodia y seguridad De las informaciones financieras

Debido al grado de importancia que tiene para las organizaciones, las informaciones financieras procesadas se hace prudente y necesario el establecimiento de controles dirigidos a salvaguardar y proteger todo tipo de documento que sustente las operaciones a través de las cuales se eroga efectivo o se adquiere un derecho u obligación. En consecuencia, el presente material sirve de guía para que el personal de contabilidad ejecute con la calidad y en la oportunidad requerida, las labores de custodiar y asegurar las informaciones.

Objetivo Permitir que la Hacienda el Rosal resguarde y custodie con oportunidad las informaciones financieras que sustentan las operaciones en que se involucra la entidad.

Área responsable

Departamento de Contabilidad.

Tipo de información

La suficiente y competente para avalar las erogaciones o desembolsos y las obligaciones o derechos adquiridos.

Periodo de custodia

Las informaciones financieras, serán archivadas cronológicamente durante un mínimo de diez (5) años.

Acceso a las informaciones

Solo el encargado de contabilidad o el personal que este asigne, tendrán acceso a las informaciones financieras de Hacienda el Rosal

Condiciones espacio físico

El área física en donde se archivarán las informaciones financieras de la Hacienda, reunirá, entre otras, las condiciones siguientes:

- Libre de polvo, humedad y polillas,
- Acceso restringido,
- Iluminación aceptable,
- Archivos o estantes apropiados,
- Cualquier otra medida previsual.

Pasos relacionados

1. El encargado de contabilidad o el analista que este asigne, procede a conformar el expediente que sustente cada transacción, de acuerdo con el orden siguiente:

- Copia del cheque o transferencia,
- Recibo o evidencia de pago,
- Factura o contrato,

- Informe de recepción,
- Orden de compra, si procede,
- Orden de servicio, si procede,
- Acta del comité de compra, si procede,
- Cuadro “análisis cotizaciones”, si procede,
- Cotizaciones, si procede,
- Solicitud cotizaciones, si procede,
- Requisición,
- Cualquier otra información pertinente.

2. El encargado de contabilidad o el analista que este asigne, procede a archivar en carpetas aptas para ello, el expediente de que se trate cuidando de no interrumpir la secuencia numérica para los cheques y el orden cronológico para las transferencias.

3. El encargado de contabilidad o el analista que este asigne, sólo podrá extraer temporalmente uno o más expedientes bajo su custodia, cuando reciba solicitud por escrito y motivada de las áreas siguientes:

- Gerente Propietario,
- Auditores Externos.

4. El encargado de contabilidad o el analista que este asigne, es responsable de recuperar los expedientes e informaciones entregados a terceros.

5. Fin del procedimiento.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO PARA LA HACIENDA
BANANERA EL ROSAL**

Objetivos del Manual de Procedimientos Administrativo en la Hacienda “El Rosal”

1. Contribuir a la ejecución correcta y oportuna de las labores encomendadas al personal.
2. Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
3. Servir de medio de integración y orientación al personal nuevo, que facilite su incorporación al trabajo.
4. Facilitar el aprovechamiento de los recursos.
5. Ser instrumento útil para la orientación e información de Administrador a empleados y trabajadores.
6. Facilitar la supervisión y evaluación del trabajador.
7. Proporcionar el mejoramiento de la productividad y calidad

Requerimientos del Manual de Procedimientos Administrativo

1. Alcance De Los Departamentos

- Entrega de información inmediata.
- Capacitar al personal a trabajar bajo presión. Que labore sin temor y seguro de su accionar.
- El personal debe ser eficaz y eficiente en cada una de sus áreas
- Trabajar bajo un régimen; El Reglamento Interno de trabajo de la Organización
- Conocer las políticas de la empresa

5. Perfil Del Equipo De Trabajo

- Personal activo y con deseos de trabajar
- Personal honesto y honrado
- Preparado para crecer con aspiraciones
- Alto espíritu de servicio y rico en valores

DEPARTAMENTO DE GERENCIA

Objetivos

a) Generales:

- ✓ Dirigir y controlar los recursos humanos y financieros de la Organización.

b) Especifico:

- ✓ Optimizar resultados mediante el manejo adecuado de los recursos humanos y economicos.

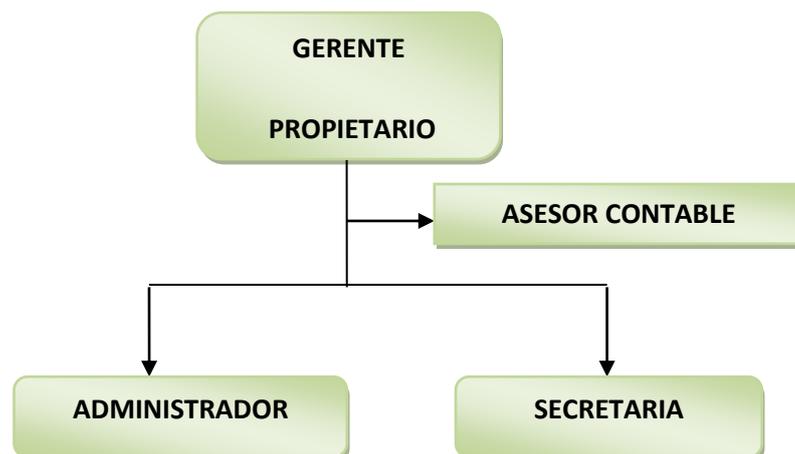


Figura1.Flujograma del Departamento de la Gerencia de la Empresa

Manual del Procedimientos del Departamento Administrativo de la Hacienda El Rosal.

Esta área es de mucha importancia ya que es una parte fundamento para el desarrollo de la Empresa.

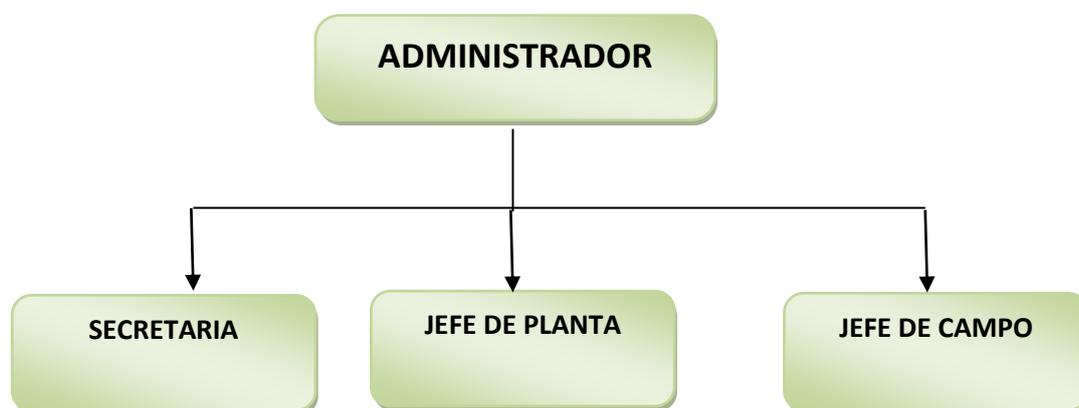


Figura 2. Organigrama de relaciones del administrador de la Empresa

Planificación del recurso humano

Mediante estudios se debe realizar un cuadro de necesidades del recurso humano, para planificar el reclutamiento a futuro en el cual se debe tener un inventario de Recursos Humanos para cualquier necesidad.

Reclutamiento

El reclutamiento es el llamado y la preselección de los candidatos a empleo para llenar una vacante. Para ser eficaz un reclutamiento se debe conocer lo siguiente:

La vacante que se está tratando de llenar

Donde pueden ubicarse los recursos humanos potenciales

Antes esta interrogante el reclutador debe hacer un análisis del cargo, es decir conocer la descripción de las funciones y las especificaciones del cargo y una vez conocido esto debe buscar a la persona mediante dos funciones:

Fuentes Internas Y Fuentes Externas

- **Fuentes internas.-** algunas personas que ya están trabajando en la Organización pueden tener la calificación para una vacante y realizar un traslado interno o ascenso, esto sube la moral y alienta al trabajador.

Para lograr esto el reclutador debe obtener: el inventario de recursos humanos que consiste en la información sobre las características de los miembros de la empresa, el objetivo de esto es mantener al Gerente Propietario al día sobre las posibilidades de llenar vacantes de la misma empresa; para lograr tiene que organizar la Ficha de Inventario Administrativo donde se registra el historial del individuo e inclusive sus fortalezas, debilidades, cargos futuros a desempeñar, entre otros.

- **Fuentes externas.-** Si no se puede llenar la vacante con un empleado de la empresa se recurre a otras fuentes como:

- **La competencia.-** es común atraer recursos humanos de la competencia con varias ventajas, si no es política de la empresa se recurre a;

Agencias de empleos

Publicidad por radio y periódicos

Selección

La selección es la escogencia de una persona del grupo que se ha reclutado, para ser contratada, es decir la selección de la gente correcta para una empresa.

Las carpetas receptadas deben entrar a un proceso de selección, en donde se califica de acuerdo al cargo y los requerimientos del curriculum del reclutamiento, se selecciona las mejores opciones para escoger el mejor.

Entrevista

Una vez seleccionados los mejores, estos serán llamados a una entrevista personal, el mismo que será a través de test psicológico, conocimiento del tema a lo que va a trabajar, verificar su personalidad y otros puntos que el entrevistador debe tomar en cuenta de la persona a seleccionar

Aquí se procede a realizar la evaluación que no es otra cosa que las cualidades de los recursos humanos pertinentes a la realización de trabajo disponible aquí se les explica las siguientes pruebas:

- **Pruebas de aptitud.**- Para medir el potencial de la persona para realizar una labor.
- **Prueba de Habilidad .-** Para medir el grado de destreza o conocimiento que se tiene en un area.
- **Prueba de interes vocacional.**- para medir el interes de una persona para realizar varios tipos de trabajo.

Investigación De Las Referencias

El conocer la procedencia y parte de su vida del entrevistado es muy importante por lo cual alguna referencia de su persona, enriquecerá la información del entrevistado.

Contratación a prueba

Una vez seleccionado el trabajador, será colocado en su puesto de trabajo bajo prueba de 15 a 30 para ver su funcionamiento, habilidad y desarrollo operacionales, su accionar con rapidez y su comportamiento con educación y valores con sus compañeros de trabajo.

Contratación e integración a la Empresa

El haber cumplido con éxito en su permanencia en la empresa durante los 30 días le da opción a ser contratado para ser un miembro de la Organización, en donde firmara un documento negociable para abalizar su permanencia. Para luego integrarse en las funciones a su cargo.

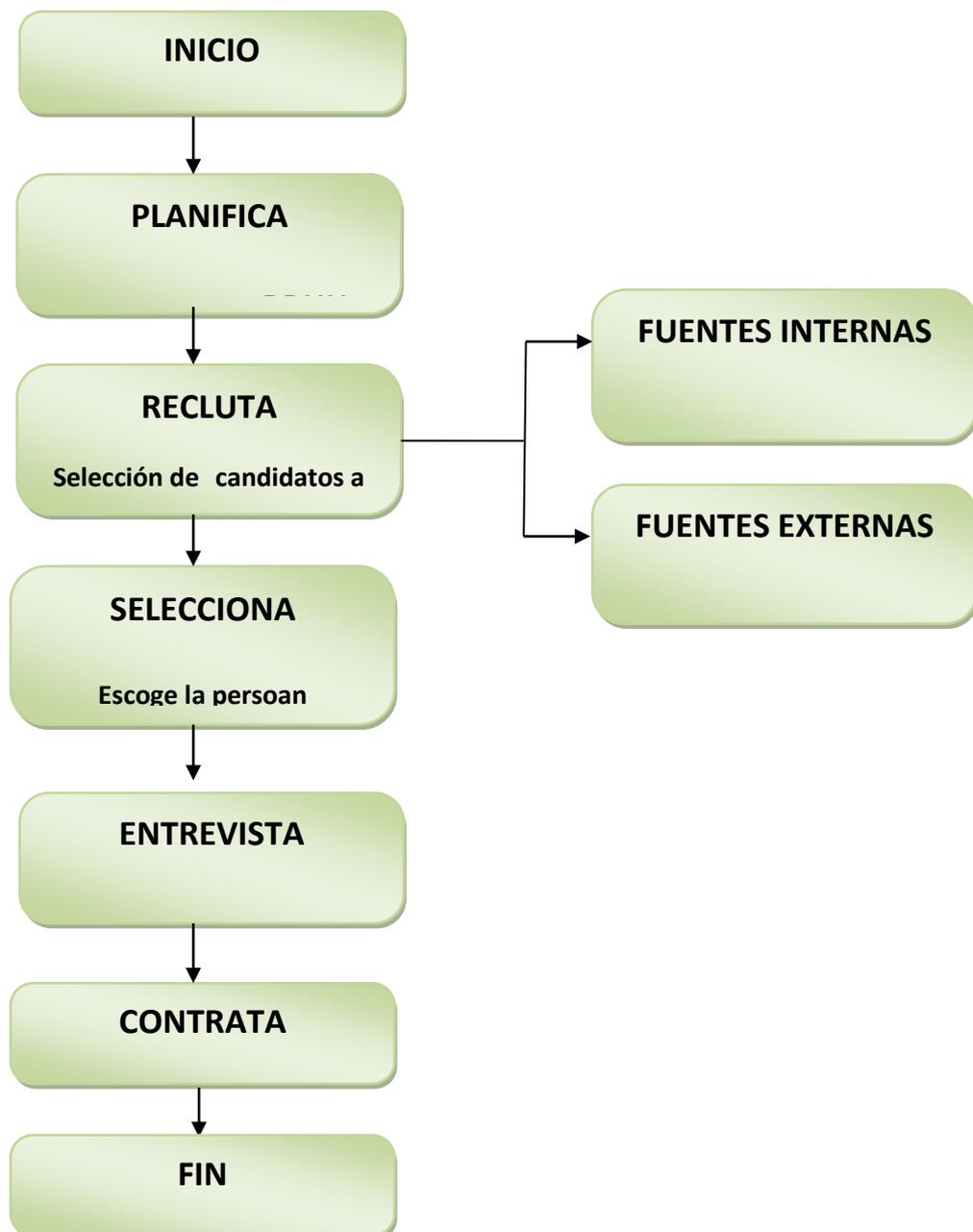


Figura 3. Flujograma departamento Administrativo Área de RRHH

RESPONSABILIDADES DEL JEFE DE PLANTA

. Título del puesto: Jefe de Planta

Naturaleza del Trabajo:

- Planifica, organiza, dirige y controla el conjunto de operaciones del proceso de producción de la empresa.

-Realiza labores de apoyo al Administrador. De igual forma, procura por el buen éxito del producto final del proceso, supervisa trabajos de aseo, mantenimiento y vigilancia.

Tareas Típicas:

- Planifica los métodos de producción, aprovisionamiento de materia prima, cumplimiento de normas y procedimientos de control de calidad.
- Organiza, dirige y coordina el mantenimiento y reparación del equipo y maquinaria para garantizar el eficaz funcionamiento y seguridad de las operaciones de producción.
- Elabora el presupuesto y costos mensuales de producción de la planta.
- Informa al administrador sobre el desarrollo de la labores de proceso.
- Apoya al administrador con respecto a las proyecciones en el flujo de proceso, costos, volúmenes y otras informaciones que sirven de base para la toma de decisiones.
- Supervisa las operaciones de proceso de las pulpas.
- Realiza otras tareas afines según sea necesario.
- Supervisa el trabajo del vigilante

REQUISITO DEL PUESTO

a) Educación y Experiencia:

- Poseer secundaria completa.
- Tres años de experiencia como jefe de planta o trabajos afines

b) Conocimientos, Habilidades y Destrezas:

- Conocimiento y manejo de programas de cómputo.
- Capacidad para dirigir personal..
- Capacidad para coordinar acciones.

- Habilidad para redactar informes técnicos.
- Condiciones del Trabajo
- Jornada de trabajo de ocho horas diarias.
- Disposición para trabajar horas extras.
- Conocimiento general del proceso

. RESPONSABILIDADES DEL JEFE DE CAMPO

. Título del puesto: Ing. Agrónomo

Naturaleza del Trabajo:

- Planifica, organiza, dirige y controla el conjunto de operaciones del proceso de producción de la empresa.
- Realiza labores de apoyo al Administrador. De igual forma, procura por el buen éxito del producto final del proceso, supervisa trabajos de aseo, mantenimiento y vigilancia.

Tareas Típicas:

- Planifica los métodos de producción, aprovisionamiento de materia prima, cumplimiento de normas y procedimientos de control de calidad.
- Organiza, dirige y coordina el mantenimiento y reparación del equipo y maquinaria para garantizar el eficaz funcionamiento y seguridad de las operaciones de producción.
- Elabora el presupuesto y costos mensuales de producción de la planta.
- Informa al administrador sobre el desarrollo de la labores de campo
- Apoya al administrador con respecto a las proyecciones en el flujo de proceso, costos, volúmenes y otras informaciones que sirven de base para la toma de decisiones.
- Realiza otras tareas afines según sea necesario.

- Supervisa el trabajo de campo

REQUISITO DEL PUESTO

a) Educación y Experiencia:

- Poseer secundaria completa.
- Tres años de experiencia como jefe de campo o trabajos afines

b) Conocimientos, Habilidades y Destrezas:

- Conocimiento y manejo de programas de cómputo.
- Capacidad para dirigir personal.
- Capacidad para coordinar acciones.
- Habilidad para redactar informes técnicos.
- Condiciones del Trabajo
- Jornada de trabajo de ocho horas diarias.
- Disposición para trabajar horas extras.
- Conocimiento general del proceso

VII. BIBLIOGRAFÍAS

- AYAVIRI Garcia Daniel . (s/f). Contabilidad Básica y documentos Mercantiles. Edición 1º; Editorial "N-DAG"; Argentina. Pág 10.
- BETTNER, Meigs y Meigs. (2010). La base para la toma de decisiones: Décima edición Whittington.consultado el 22/4/2010.
- Cddhcu.gob.mx. (2010). "Ley del Impuesto Sobre la Renta". Editorial McRae Hill. Disponible en: www.cddhcu.gob.mx/leyinfo/pdf/82.pdf consultado el 22/04/2010.
- Definicion.de/balance-general. (2009). <http://definicion.de/balance-general/>: Consultado el 20/4/2010
- Epistemología de la Ciencia Contable Lambayeque: Perú octubre de 2005: Consultado el 21/4/2010
- FLORENCIA Publicado en Julio 23, 2009 consultado el 21/4/2010
- FUENTES María del Mar; Llorens Montes, Francisco Javier (2005) Gestión de la calidad empresarial Editorial: Ediciones Pirámide.
- GALLIZO, JL; Apelláis, P; Arcas, MJ; Bellostas, A; Moneva, JMRústica | (2000). Planificación Contable española. Ediciones Pirámide. ISBN GÓMEZ, Giovanni E. (2001). Auditoría y control interno. Manuales de procedimientos y su aplicación dentro del control interno.

- HERNÁNDEZ Cabrera Mariela (2003). Las Tunas, Cuba.
hernandezmariela1968arrobayahoo.es
- LANGENECKER, Moore, Petty, Polich. (2006). Administración de Pequeñas Empresas 13ª Edición Impreso en México PAG.547-548-550
- MORENO De León Miguel: (2008). Monografía .com
- ORTIZ Anaya, Héctor, (2004). Análisis Financiero aplicado y principios de administración financiera. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- SARMIENTO, R. Rubén. (2000). Contabilidad General. Quinta edición Quito Ecuador
- TERÁN Gandarillas Gonzalo: Temas de contabilidad básica e intermedia; J.; 4ta Edición; Editorial Educación y Cultura;
- ZELEDÓN Paola Valeria. Extraído de: gestiopolis.com .(2006)
<http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/fin/mancontbas.htm>

ANEXOS