

**UNIVERSIDAD AMERICANA  
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y MERCADEO**



**“DISEÑO DEL MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA  
CREA COMUNICACIONES”**

**MARÍA JOSÉ SEQUEIRA DUARTE**

**Monografía para optar al grado de:  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tutor:  
Roberto Sánchez Mora**

**Managua, Nicaragua, Marzo del 2010.**

***Dedicatoria***

***Dedico este monografía a todas las personas  
que me apoyaron incondicionalmente  
durante el proceso de este trabajo.  
De esas personas aprendí que:***

***“La paciencia y la perseverancia hace que el éxito sea posible.”***

## INDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>II. OBJETIVOS .....</b>	<b>6</b>
2.1 OBJETIVO GENERAL .....	6
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	6
<b>III. MARCO TEORICO.....</b>	<b>7</b>
3.1 METODOLOGÍA PARA DESARROLLAR ESTUDIOS ORGANIZACIONALES .....	7
3.2 ETAPAS DE UN ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	7
3.3 MANUALES ADMINISTRATIVOS .....	8
3.3.1 DEFINICIONES .....	8
3.4 CLASIFICACION BASICA DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	9
3.5 EL MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS .....	11
3.5.1 PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	11
3.5.2 PREPARACIÓN DEL PROYECTO .....	12
3.6 PRESENTACIÓN DEL PROYECTO A LAS AUTORIDADES.....	13
3.7 CAPTACIÓN DE INFORMACIÓN.....	14
3.8 FORMULACIÓN DE RECOMENDACIONES .....	14
3.9 PRESENTACIÓN DEL MANUAL PARA SU APROBACIÓN Y REPRODUCCIÓN.....	15
3.10 IMPLANTACIÓN DEL MANUAL .....	15
3.11 DIAGRAMACIÓN.....	16
3.11.1 VENTAJAS QUE OFRECE LA TÉCNICA DE DIAGRAMACIÓN .....	16
3.11.2 CLASIFICACIÓN DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO .....	16
3.12 NORMAS DE TRABAJO .....	18
3.12.1 METODOS PARA DESARROLLAR NORMAS DE TRABAJO .....	18
3.12.2 MÉTODO SUBJETIVO.....	19
3.12.3 MÉTODO ESTADÍSTICO.....	19
3.12.4 MÉTODO DE INGENIERIA.....	20
3.13 APLICACIÓN DE LAS NORMAS DE TRABAJO.....	20
3.13.1 APLICACIONES ÚNICAS .....	21
3.13.2 APLICACIONES CONTINUAS.....	21
3.14 FORMAS .....	21
3.14.1 TÉCNICAS PARA EL DISEÑO DE FORMAS.....	22
<b>IV. HIPÓTESIS .....</b>	<b>24</b>
<b>V. METODOLOGÍA .....</b>	<b>25</b>
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	25
5.2 DETERMINANDO LA POBLACIÓN.....	25
5.3 DETERMINANDO LA MUESTRA .....	25
5.4 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN .....	25
5.4.1 OBSERVACIÓN DIRECTA .....	25
5.4.2 ENTREVISTAS.....	26
5.5 REVISIÓN DE DOCUMENTOS .....	26
5.6 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	26
5.6.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	27

<b>VII. DISCUSIÓN .....</b>	<b>31</b>
7.1 ANÁLISIS DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN .....	31
7.2 PROCEDIMIENTOS .....	31
<b>VIII. CONCLUSIONES .....</b>	<b>33</b>
<b>IX. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>34</b>
<b>XI. ANEXOS .....</b>	<b>36</b>
ANEXO # 1: ORGANIGRAMA .....	36
ANEXO # 2: PROFORMA .....	37
ANEXO # 3: FACTURA .....	38
ANEXO # 4: RECIBO .....	39
ANEXO # 5: FODA .....	40
ANEXO # 6: MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS .....	42

## I. INTRODUCCIÓN

Crea Comunicaciones fue fundada en el año 2003 con el propósito de brindar servicios integrales en el área de comunicación y relaciones públicas a las medianas y grandes empresas así como a instituciones gubernamentales y ONGs. La idea nació de su directora fundadora, Claudia Neira, al identificar la oportunidad de crear una empresa que intermediara servicios de relaciones públicas y comunicación entre empresas, instituciones u ONGs y los medios de comunicación o agencias de publicidad.

Dentro de los productos y servicios que la empresa ofrece o intermedia se pueden mencionar: comunicación estratégica, manejo de crisis, gestión de prensa, relaciones con comunidades, monitoreo informativo de medios, edición, producción, diseño y diagramación de documentos, memorias institucionales y productos multimedia para el Web. Sin embargo, en los servicios de manejo de crisis y de asesoría estratégica de asuntos públicos es en la que actualmente la empresa ha encontrado un nicho de mercado, manejando la estrategia de comunicación a empresas de prestigio tales como Phillip Morris, FEMSA, Grupo Financiero Invercasa, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Grupo Financiero Uno, Grupo Financiero LAFISE y Fundación Violeta Barrios Chamorro, entre otros.

Actualmente, Crea Comunicaciones es líder en servicios integrales de comunicación y relaciones públicas en Nicaragua, y es empresa fundadora de Eureka-Red, una red de empresas hermanas con presencia en Guatemala, Costa Rica, Panamá y República Dominicana. En Nicaragua, cuenta con siete empleados, en su mayoría personas con experiencia en periodismo, comunicación, relaciones internacionales y mercadeo.

Para mejorar el control interno y los procesos de trabajo de CREA Comunicaciones, se realizó una investigación exploratoria que facilitó encontrar el tema específico del estudio. La Empresa cuenta con un organigrama formalizado (Ver anexo 1). Se realizó una investigación bibliográfica de algunos documentos internos de la empresa como manual de funciones, manual de control interno, planificaciones estratégicas y manual de contabilidad.

Debido a que esta empresa ofrece servicios de relaciones públicas y estrategias de comunicación, dos de los procesos que más se realizan son:

- La **elaboración de Proyectos** (ver anexos 2-6). La persona responsable de elaborar estas ofertas es la que desempeña el cargo de Gerente de Producción. Este puesto es muy reciente en la estructura orgánica de la empresa. Antes de que existiera este puesto, el Director Ejecutivo era la única persona encargada de realizar estas ofertas. Debido al incremento de necesidades de las empresas nicaragüenses en requerir de los servicios en comunicación que Crea Comunicaciones ofrece, surgió la necesidad de crear el cargo de Gerencia de Producción para expandirse y con el nuevo personal responder a la demanda.
- La **elaboración de Informes**. El Gerente de Producción también es responsable de la elaboración de informes de los proyectos realizados. Estos informes se elaboran una vez concluido el evento y se le envía al Gerente de Relaciones Públicas o al Asistente Administrativo con el objetivo de informarlo del desarrollo del proyecto. Estos informes son de mucha importancia para los Gerentes, debido

a que sirven de análisis de todo lo abordado por el Gerente de Producción y el cliente.

Actualmente existen deficiencias en algunas de las actividades principales de la Dirección Administrativa según los resultados de lo analizado.

- En el caso específico del cargo de Gerente de Producción, al momento de la inducción de esta nueva persona, las instrucciones de sus funciones fueron únicamente orales. Esto causó que estas instrucciones hayan sido repetidas más de una vez y tuvo un efecto directo en la curva de aprendizaje del nuevo Gerente.
- Durante las primeras etapas de trabajo del Gerente de Producción, éste elaboraba cotizaciones que contenían un nivel técnico muy bajo, por lo cual el Director Ejecutivo revisaba cada oferta minuciosamente para corregir errores. El efecto de estos errores causaba pérdida de tiempo para el Director Ejecutivo y para el Gerente de Producción, tanto durante la elaboración de cotizaciones (repetir y corregir) como en la ejecución de los proyectos.
- Se necesitaba experiencia y habilidad para hacer un buen informe y realizar recomendaciones que sean de mucha utilidad para el cliente. El caso de los informes fue muy parecido al caso de las cotizaciones. La diferencia es que los informes se tomaban todavía más tiempo en elaborar por la cantidad de detalle que implica elaborar un informe. El trabajo de elaboración de informes se le acumulaba con mucha facilidad al Gerente de Producción.

Las consecuencias más graves que se pueden visualizar son la pérdida de clientes por estas deficiencias. La Directora Ejecutiva estima que en los últimos dos años Crea Comunicaciones ha dejado de participar con clientes o cotizaciones en por lo menos unas diez ocasiones. En este tipo de servicios la prontitud con la que se le atiende a un cliente es muy importante. Con facilidad se puede perder una oportunidad de trabajo por que una oferta no llegó a tiempo. Como en el caso de las instituciones del gobierno que imponen fecha tope para la entrega de ofertas, las cuales desde el momento que se hacen públicas se tienen que remitir en un periodo máximo de quince días en promedio.

Sin embargo, la organización está comprometida en brindarle un excelente servicio al cliente. Para poder garantizarlo es necesario contestar una pregunta ¿Cómo se puede mejorar el funcionamiento del personal en el desarrollo de procesos, evitar duplicaciones de actividades tales como hacer cotizaciones, darle una mejor utilización a los recursos disponibles y disminuir la pérdida de tiempo?

Es necesario que en toda empresa existan procedimientos formales establecidos independientemente del giro que esta tenga. En las microempresas es muy difícil encontrar manuales administrativos. Existe la concepción que estos manuales solo son necesarios en grandes empresas. Pero esto es una equivocación. La Dirección General de la empresa tiene conocimiento de la necesidad de elaborar e implementar manuales de procedimientos; pero hasta el momento no se ha tomado acción al respecto. Por esto, es necesario elaborar un documento que oriente al personal como operar de una manera más eficiente para ser más productivo y competitivo.

Los manuales de normas y procedimientos representan un factor clave en el éxito de cualquier institución que quiere alcanzar sus objetivos. En estos tiempos de cambio y de

tratados de libre comercio contar con manuales de procedimientos óptimos aumenta la probabilidad de ser competitivo.

La clave para ser competitivo es una fórmula compleja de factores y los manuales de procedimientos son definitivamente una herramienta para lograrlo.

Al diseñar procedimientos que sean de la utilización de la empresa y del conocimiento del personal que labora en ella se pretende aumentar la eficiencia y la eficacia de la empresa.

## **II. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un Manual de Normas y Procedimientos para la empresa CREA Comunicaciones para el año 2010 con el fin de mejorar los procesos de trabajo dentro del marco del control interno.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Analizar los procedimientos que se llevarán a cabo dentro de la estructura de la Gerencia General de la empresa para realizar las mejoras que sean necesarias y formalizar los mismos.
- Describir los procedimientos necesarios para el funcionamiento de las diferentes actividades de trabajo.
- Diseñar la responsabilidad del personal en cada área de trabajo para que cada miembro de la empresa se identifique con su cargo o puesto.



### III. MARCO TEORICO

#### 3.1 *METODOLOGÍA PARA DESARROLLAR ESTUDIOS ORGANIZACIONALES*

**Franklin, (1998)** señala que para lograr este propósito, se requiere necesariamente de un marco general de referencia metodológico que permita identificar claramente los factores bajo estudio y analizar en forma ordenada y sistemática sus componentes del modo más racional posible utilizando las técnicas adecuadas. En el caso del presente estudio monográfico se utilizó la metodología de codificación.

#### 3.2 *ETAPAS DE UN ESTUDIO ORGANIZACIONAL*

**Franklin, (1998)** determina que estas etapas se contemplan acciones que van desde percepción, acercamiento y conceptualización básica por un cambio organizacional, definición de los factores de estudio, objetivos, lineamientos y campo de trabajo para su realización, hasta la captación y examen crítico de los datos necesarios para la formulación de las recomendaciones, implantación y evaluación, estas etapas involucran lo siguiente:

**Visión del estudio:** constituye la etapa inicial de un estudio organizacional, a partir de la cual se puede lograr una aproximación a atributos, competencias y aplicaciones esenciales para dimensionar su naturaleza y propósito.

**Planeación del estudio:** el segundo paso para realizar un estudio organizacional es el precisar su naturaleza y alcance, es decir, establecer los términos de referencia para orientar su ejecución.

**Recopilación de datos:** concluida la parte de preparación del estudio se inicia la fase de recopilación de datos, la cual debe dirigirse hacia aquellos hechos que permitan conocer y analizar lo que realmente sucede en la organización; de lo contrario, se obtendrá una impresión deformada de la realidad, incurriendo en interpretaciones erróneas y en medidas de mejoramiento que al aplicarse resultan inoperantes.

**Análisis de los datos:** una vez realizados la recopilación y registro de datos, estos deben someterse a un proceso de análisis o examen crítico que permita precisar las causas que llevaron a tomar la decisión de emprender el estudio y ponderar las posibles alternativas de acción para su efectiva atención.

**Formulación de recomendaciones:** como resultado del análisis de los datos y de la formulación de un diagnóstico de la situación que originó el estudio, se abre la posibilidad de preparar propuestas concretas de acción y actuación, evaluando sus ventajas y desventajas, presentándolas a manera de propuestas o recomendaciones. Con la búsqueda de opciones de mejoramiento administrativo, se inicia la fase constructiva del estudio, la cual presupone una labor inversa a la efectuada durante el proceso de análisis.

**Implantación:** la implantación de las recomendaciones constituyen el paso clave para incidir en forma efectiva en la organización, ya que constituye el momento de transformar los planteamientos y medidas de mejoramiento administrativo en acciones específicas para cumplir con el objetivo del estudio.

**Evaluación:** una vez que se ha implantado el estudio, es indispensable comprobar el efecto de las innovaciones, por lo que es conveniente efectuar la identificación, calificación y cuantificación de las realizaciones, así como de los cambios operativos que de estas se desprendan. Para ello se debe ordenar el manejo de datos de los parámetros delineados en el proyecto de estudio, lo que posibilitará la traducción de las acciones en indicadores para poder evaluar las medidas de mejoramiento introducidas.

### **3.3 MANUALES ADMINISTRATIVOS**

**Franklin, (1998)** apunta que ya obtenida la información del organigrama el siguiente paso y el más importante es la elaboración del manual. La necesidad de manuales administrativos en las organizaciones es debido a la complejidad de sus estructuras, volumen de sus operaciones, recursos que se les asignan, demanda de productos y/o servicios por parte de los clientes o usuarios.

Estas circunstancias hacen imprescindible el uso de instrumentos que apoyen la atención del quehacer cotidiano, ya que en ellos se consignan, en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa eficiente.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización, así como las instrucciones y lineamientos que se consideran necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

#### **3.3.1 DEFINICIONES**

- **Manual.** Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y procedimientos de un organismo. Es un medio valioso de comunicación que fue concebido dentro de la Administración, para registrar y transmitir, sin distorsiones, la información referente a la organización.
- **Procedimientos.** Es un instrumento de información en el que se consignan de manera ordenada las etapas y actividades que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad responsable, en el se describen además, los órganos y puestos que intervienen y se precisa su responsabilidad.
- **Manual de Procedimientos.** Es un documento de apoyo y consulta integrado por procedimientos de carácter técnico y administrativo y de atención al público debidamente estructurados, para sustentar el funcionamiento y la presentación de servicios asignados a las distintas unidades administrativas, en base a una normatividad y metodología autorizada. Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de la organización. Es una guía (de cómo hacer las cosas) de trabajo al personal.

- **Actividad.** Conjunto de operaciones afines que contribuyen al logro de una o varias funciones, a cargo de una unidad responsable.
- **Norma.** Ordenamiento imperativo y específico de acción que persigue un fin determinado, con la característica de ser rígido en su aplicación. Regla de conducta o precepto que regula la interacción de los individuos en una organización, así como la actividad de una unidad responsable o de toda una institución. Generalmente la norma conlleva una estructura de sanciones para quienes no la observen.

### 3.4 CLASIFICACION BASICA DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

#### Por su naturaleza o área de aplicación

- **Macro administrativos:** son aquellos documentos que contienen información de más de una organización.
- **Meso administrativos:** son instrumentos que involucran a todo un grupo o sector, o a dos o más de las organizaciones que lo componen.
- **Micro administrativo:** son los manuales que corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica.

#### Por su contenido

- **De organización:** estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización. También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.
- **De procedimientos:** constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización. Todo procedimiento puede incluir la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, y la aplicación de métodos de trabajo y control para obtener el oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones. Contar con una descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.
- **De historia de la organización:** estos manuales son documentos que refieren la historia de una organización, como su creación, crecimiento, logros, evaluación de su estructura, situación y composición. Este tipo de conocimiento proporciona al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y

ambientación laboral. Además, cumple con las autoridades, proveedores, clientes y/o usuarios.

- **De políticas:** también denominados de normas, estos manuales compendian las guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de acciones en una organización.
- **De contenido múltiple:** manuales que concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización. El objeto de agruparla en un solo documento puede obedecer básicamente a las siguientes razones:
  - Que se considere más accesible para su consulta.
  - Que resulte económicamente más viable.
  - Que técnicamente se estime necesaria la integración de más de un tipo de información.
  - A una instrucción específica del nivel directivo
- **De puestos:** conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.
- **De técnicas:** documento que agrupa los principios y técnicas necesarias para la realización de una o varias funciones en forma total o parcial.
- **De ventas:** instructivo que integra información específica para apoyar la función de ventas, tales como:
  - Descripción de productos y/o servicios.
  - Mecanismos para llevarlas a cabo.
  - Políticas de funcionamiento.
  - Estructura del equipo de trabajo.
  - Análisis ambiental.
  - División territorial.
  - Medición del trabajo.
- **De producción:** elemento de soporte para dar dirección y coordinar procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.
- **De finanzas:** manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos los niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, conservación y control.
- **De personal:** identificados también como de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo, estos manuales básicamente incluyen información sobre:
  - Prestaciones.
  - Servicios.
  - Condiciones de trabajo.

- **De operación:** manuales utilizados para apoyar tareas altamente especializados o cuyo desarrollo manda un conocimiento más específico.
- **De sistemas:** instrumento de apoyo que reúne las bases para el funcionamiento óptimo de sistemas administrativos, computacionales de una organización.

### **Por su ámbito**

- **Generales:** documentos que contienen información global de una organización, atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal.
- **Específicos:** manuales que concentran un tipo de información en particular, ya sea unidad administrativa, área, puesto, equipos o a una combinación de ellos. Este documento contiene información detallada del contenido de los manuales de organización y procedimientos, en virtud de que son los de uso más generalizado en las organizaciones, por lo que pueden servir de base para la preparación de toda clase de manuales administrativos.

## **3.5 EL MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS**

**Franklin, (1998)** detalla que el Manual de Normas y Procedimientos tiene la estructura de contenido siguiente:

- Identificación.
- Índice o Contenido.
- Prologo y/o Introducción.
- Objetivo(s) de los Procedimientos.
- Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos.
- Responsables.
- Políticas o normas de operación.
- Concepto(s).
- Procedimiento (descripción de las operaciones).
- Diagrama de flujo.

### **3.5.1 PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS**

#### **Diseño del proyecto**

La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta.

#### **Responsables**

Debe asignarse a un coordinador, auxiliado por un equipo técnico, al que se le debe encomendar la conducción del proyecto en sus fases de diseño, implantación y actualización. De esta manera se logra homogeneidad en el contenido y la presentación de la información. Por lo que respecta a las

características del equipo técnico, es conveniente que sea personal con un buen manejo de las relaciones humanas y que conozca a la organización en lo que concierne a sus objetivos, estructura, funciones y personal.

### **Delimitación del universo de estudio**

Definir y delimitar su universo de trabajo para estar en posibilidad de actuar, en él se debe de realizar:

### **Estudio preliminar**

Conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va actuar. Con base en el se puede definir la estrategia global para el levantamiento de información, identificación de las fuentes de la misma, actividades por realizar, magnitud y alcances del proyecto, instrumentos requeridos para el trabajo, etc.

### **Fuentes de información**

Referencia de la institución, área de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información de donde se puede obtener datos para la investigación. Entre las representativas están:

#### Instituciones:

- Organizaciones que trabajan coordinadamente o forman parte del mismo grupo o sector de la que es objeto de estudio.
- Organizaciones líderes en el mismo campo de trabajo.
- Organizaciones normativas que dictan lineamientos de carácter obligatorio.
- Organizaciones que prestan servicios o suministran insumos necesarios para el funcionamiento de la organización que se estudia.

#### Archivos de la organización:

- General.
- De las áreas de estudio.

#### Directivos y empleados:

- Personal del nivel directivo que maneja información valiosa, ya que conocen si el asevero de archivos responde a la realidad.
- Personal operativo cuyas opiniones y comentarios son de gran ayuda, puesto que ellos tienen a su cargo las actividades rutinarias.

#### Áreas de trabajo:

- Niveles de la organización que reflejan las condiciones reales de funcionamiento, medios y personal.

## **3.5.2 PREPARACIÓN DEL PROYECTO**

Se debe preparar un documento de partida el cual debe quedar integrado por:

Propuesta técnica: que a su vez debe incluir:

- Antecedentes
- Naturaleza
- Justificación
- Objetivos
- Acciones
- Resultados
- Alcances
- Recursos
- Costo
- Estrategia
- Información complementaria

Programa de trabajo: que debe especificar:

- Identificación: Nombre del manual.
- Responsables: Unidad o grupo que tendrá a su cargo la implantación del manual.
- Área: universo de estudio.
- Clave: numero progresivo de las actividades estimadas.
- Actividades: pasos específicos que tienen que darse para captar la información.
- Fases: definición del orden secuencial para realizar las actividades.
- Calendario: fechas asignadas para el inicio y terminación de cada fase.
- Representación grafica: descripción del programa en cuadros e imágenes.
- Formato: presentación y resguardo del programa de trabajo.
- Reportes de avance: seguimiento de las acciones.
- Periodicidad: espacio de tiempo dispuesto para informar avances.

Como resultado del análisis y una vez que se cuenta con toda la información del manual es necesario que todos los elementos separados y desagregados se combinen en una labor de síntesis, formando un documento integrado.

Validación: la información verificada de cada área o unidad administrativa debe presentarse a las personas entrevistadas para verificar que la información esta completa y sea comprensible.

Estructuración: una vez que se ha reunido la totalidad de la información revisada y firmada por cada área el grupo técnico debe reunirse las veces que sea necesario para compaginar e integrar el proyecto final del manual.

### **3.6 PRESENTACIÓN DEL PROYECTO A LAS AUTORIDADES**

Para depurar el contenido del proyecto, afinar sus parámetros y determinar su viabilidad operativa, se debe presentar a:

- Área que intervendrá directamente en su aplicación

- Áreas afectadas por la implantación del proyecto
- Áreas responsables del manejo de los recursos económicos
- Titular de la organización para su aprobación

### **3.7 CAPTACIÓN DE INFORMACIÓN**

Como primer paso de esta etapa se debe obtener una lista del personal que va a participar en el levantamiento de la misma.

Capacitación del personal: Una vez integrado el grupo de trabajo, se debe capacitarlo, no solo en lo que respecta al manejo de medios de investigación que se utilizara para el levantamiento de la información, sino en todo el proceso que se seguirá para preparar el manual.

Levantamiento de la información: se debe enfocar en información específica y realmente útil para la elaboración del manual. Esta actividad exige mantener relación constante con las fuentes internas de información. Para recabar la información en forma ágil y ordenada se puede utilizar alguna o una combinación de las siguientes técnicas de recopilación:

- Investigación documental.
- Consulta a sistemas de información.
- Encuestas.
- Observación directa.

Integración de la información: Se debe ordenar y sistematizar los datos a efecto de poder preparar su análisis. Para su integración, es recomendable que la información se vaya accedando a equipos de cómputo.

Análisis de la información: se debe realizar un estudio de cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron con el propósito de conocer su naturaleza, características y comportamiento, sin perder de vista su relación, interdependencia e interacción interna, para obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa. Esta mecánica de estudio puede seguir la siguiente secuencia:

- Conocer el hecho o situación que se analiza.
- Describir ese hecho o situación.
- Descomponerlo para recibir todos sus detalles y componentes.
- Examinar para comprender mejor cada elemento.
- Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación seleccionado, haciendo comparaciones y buscando analogías o discrepancias.
- Definir las relaciones que operen entre cada elemento, considerando individualmente y en conjunto.
- Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que lo originan para optimizarlas.

### **3.8 FORMULACIÓN DE RECOMENDACIONES**

La selección de éstas debe hacerse de entre las mas viables, tomando en cuenta su costo, recursos necesarios para aplicarlas y sus ventajas y limitaciones.



Tipos de recomendaciones:

- **De mantenimiento:** preservación general de la misma estructura orgánica, funciones, sistemas, procedimientos, personal y formas.
- **De eliminación:** supresión de sistemas, reemplazo de formas, registro e informes, eliminación total o parcial de procedimientos, bajas de personal, desaparición de áreas o unidades administrativas, etc.
- **De adición:** introducciones de un nuevo sistema, incremento del número de operaciones de un procedimiento o de todo un procedimiento, incorporación de nuevas unidades administrativas o aumento de personal o programas.
- **De combinación:** intercalar el orden de aplicación de programas de trabajo, combinar el orden de las operaciones de un procedimiento, compaginar la utilización de formas de uso generalizado con nuevas formas, etc.
- **De fusión:** agrupación de áreas, unidades administrativas y/o personas bajo un mismo mando, unificación de formas, registros e informes, etc.
- **De modificación:** cambios en los procedimientos o las operaciones, reubicación física de personal, equipo o instalaciones, redistribución de cargas de trabajo, modificación de formas, etc.
- **De simplificación:** reducción de pasos de un procedimiento, introducción de mejoras en los métodos de trabajo, simplificación de formas, reportes, registros, programas, etc.
- **De intercambio:** re-direccionamiento de funciones, procedimientos, recursos, personal y/ flujo del trabajo entre áreas.

Elaboración del informe: Para entregar los resultados del estudio es necesario redactar un informe, el cual, además de exponer las razones que llevaron a obtenerlos, incorpore la información estratégica del proyecto que le permita a la alta dirección la toma de decisiones oportuna y correctamente.

### **3.9 PRESENTACIÓN DEL MANUAL PARA SU APROBACIÓN Y REPRODUCCIÓN**

El encargado del proyecto debe someterlo a las instancias procedentes para su aprobación. Es recomendable efectuar una última revisión de la documentación. Una vez aprobado el manual, debe coordinarse con la unidad o área que maneja los recursos económicos para que sea reproducido para su distribución e implementación.

### **3.10 IMPLANTACIÓN DEL MANUAL**

**Franklin, (1998)** describe la implantación del manual representa el momento crucial para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogenizar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales.

Métodos de implantación:

- **Método instantáneo:** se adopta cuando la organización es nueva, si no se involucran un número amplio de unidades administrativas, si es relativamente sencillo, si no implica un gran volumen de funciones, o si en la organización existe una sólida estructura organizativa.
- **Método del proyecto piloto:** esta forma de implantación implica aplicar el contenido del manual en sólo una parte de la organización, con la finalidad de

medir los resultados que ello genera. El beneficio que puede aportar radica en que permite realizar cambios en una escala reducida, llevando a cabo cuantas pruebas sean necesarias para determinar la viabilidad de la propuesta.

- **Método de implantación en paralelo:** este método se emplea cuando se trata de manuales de amplia cobertura, que implica el manejo de mucha información o de carácter estratégico, un volumen considerable de recursos o para garantizar la seguridad de todo un sistema de trabajo.
- **Método de implantación parcial o por aproximaciones sucesivas:** consiste en seleccionar áreas específicas para introducir los cambios sin causar grandes alteraciones, y dar el siguiente paso solo cuando se haya consolidado el anterior, lo que permite un cambio gradual y controlado.
- **Combinación de métodos:** consiste en el empleo de más de un método para implantar un manual en función de los requerimientos técnicos de su contenido.

### **3.11 DIAGRAMACIÓN**

**Franklin, (1998)** explica que la diagramación conforma una gran parte en la elaboración de un manual de procedimientos. Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la intercalación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos. Permite percibir en forma analítica la secuencia de una acción en forma detallada, lo que contribuye sustancialmente a conformar una sólida estructura de pensamiento que co-ayuda a fortalecer su capacidad de decisión.

#### **3.11.1 VENTAJAS QUE OFRECE LA TÉCNICA DE DIAGRAMACIÓN**

- Facilita el llenado y lectura del formato en cualquier nivel jerárquico.
- Al personal que intervendrá en los procedimientos le permite identificar y realizar correctamente sus actividades.
- Por la sencillez de su representación facilita la práctica de las operaciones.
- Puede ser comprendida por todo el personal de la organización o de otras organizaciones. Permite el acercamiento y mayor coordinación entre diferentes áreas u organizaciones.
- Disminuye la complejidad gráfica por lo que los mismos empleados pueden proponer ajustes o simplificación de procedimientos, utilizando los símbolos correspondientes.
- Se elabora en el menor tiempo posible y no se requieren técnicas ni plantillas o recursos especiales de dibujo.

#### **3.11.2 CLASIFICACIÓN DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO**

##### **Que indican sucesión de hechos**

- **Cursograma sinóptico del proceso:** el cual presenta un cuadro general de la sucesión de las principales operaciones e inspecciones en un proceso, sin tener en cuenta quien las ejecuta y en donde se lleva a

cabo. A la información que brindan los símbolos y su sucesión se añade cuando se conoce, el tiempo que se le fija.

- **Cursograma analítico:** es el que muestra la trayectoria de un producto o procedimiento, señalando todos los hechos sujetos a examen mediante el símbolo que corresponda. Se presenta en relación con tres variables: operario, material, equipo o maquinaria.
- **Diagrama bimanual:** es un gráfico en el que se consigna la actividad de las manos o extremidades de un operario, mencionando la relación entre ellas, con respecto a la ejecución de una tarea.

### Con escala de tiempo

- **Diagramación de actividades múltiples:** es aquel en el que se registran las actividades de varios objetos de estudio según una escala de tiempos común para mostrar la correlación entre ellas. De esta manera se puede detectar si existe algún tiempo improductivo en el proceso que se pueda suprimir o modificar y a quién le afectaría.
- **Simograma:** llamado también diagrama de movimientos simultáneos, está basado en un análisis cinematográfico que se utiliza para registrar simultáneamente con una escala común los therblings de diferentes partes del cuerpo de uno o varios trabajadores. Los therblings, inventados por Franklin B. Gilbreth, expresan primordialmente los movimientos del cuerpo humano en el lugar de trabajo.

### Que indican movimiento

- **Diagrama de recorrido o circuito:** es un plano de la zona de trabajo elaborado mas o menos a escala, que muestra la posición correcta de las maquinas y puestos de trabajo en el cual se trazan los movimientos de un producto o de sus componentes, expresando mediante símbolos las actividades que se efectúan en los diversos puntos.
- **Diagrama de hilos:** es un plano o modelo a escala en el que se sigue y mide con un hilo el movimiento de los trabajadores, de los materiales o del equipo durante una sucesión determinada de hechos, que permite representar la frecuencia de movimientos entre los diversos puntos para establecer distancia recorrida.
- **Ciclograma:** es el registro de un trayecto habitualmente trazado por una fuente luminosa continua en una fotografía estereoscópica. Para dibujar el camino que recorre una persona durante su trabajo, se le coloca una luz en el casco.
- **Cronociclograma:** es una variedad del ciclograma trazado con una luz intermitente regulada para que el trayecto quede marcado por una serie de trazos en forma de lágrima cuya punta señala la dirección y cuyos espacios indican la velocidad del movimiento.

- **Grafico de trayectoria:** es una técnica de registro más rápida y cómoda, que consiste en un cuadro donde se incluyen datos cuantitativos sobre los movimientos de trabajadores, materiales o equipo entre cualquier número de lugares y durante cualquier espacio de tiempo.

#### **Por su presentación**

- **De bloque:** cuyos procedimientos se presentan en términos generales con el objeto de destacar determinados aspectos.
- **De detalle:** en donde los procedimientos se presentan en su mínima expresión.

#### **Por su formato**

- **De formato vertical:** en el que el flujo o las secuencias de operaciones va de arriba hacia abajo y de derecha a izquierda.
- **De formato horizontal:** en el que el flujo o la secuencia de las operaciones va de izquierda a derecha en forma descendente.
- **De formato tabular:** en el que se presenta en una sola carta el flujo o secuencia de operaciones en su totalidad, correspondiendo a cada puesto o unidad administrativa a una columna.
- **De formato arquitectónico:** el cual muestra en forma objetiva el movimiento o flujo de las personas, las formas o los materiales, o bien la secuencia de las operaciones a través del espacio en que se realiza el trabajo.

### **3.12 NORMAS DE TRABAJO**

#### **3.12.1 METODOS PARA DESARROLLAR NORMAS DE TRABAJO**

**Lazzaro, (1972)** apunta que los métodos para desarrollar normas de trabajo pueden clasificarse bajo tres denominaciones:

- Subjetivo
- Estadístico
- Método de Ingeniería

Cada uno tiene su lugar según sea la precisión del método de medición y la fase de desarrollo de programa de mediciones en la empresa.

### **3.12.2 MÉTODO SUBJETIVO**

Consiste en la determinación de normas según la experiencia y opinión de los supervisores. A veces, es mejor tener esta clase de normas que carecer por completo de ellas, pero los supervisores siempre están listos a admitir que las metas de producción así establecidas no pueden justificarse o apoyarse debidamente. Tal vez la queja más seria acerca de dicho método, sea que el criterio de los supervisores difiera en forma marcada al juzgar las metas de ejecución.

En general, los cálculos de trabajo se hacen para eliminar algo de las conjeturas en el medio subjetivo. Al ser así, el supervisor tiene en su mente una cifra de la producción que espera de los individuos o grupos de trabajadores. Guarda los informes de producción para usarlos a fin de comparar lo producido con lo que él considera una buena producción. Aunque este método pueda ser puesto en duda con respecto a la exactitud y equidad de las normas que se establezcan en consonancia con él, no puede ser pasado por alto como un posible medio de determinar la extensión del progreso de la producción y mejoramiento.

### **3.12.3 MÉTODO ESTADÍSTICO**

Al seguir se emplean anteriores registros de tiempo y producción para precisar el tiempo promedio por unidad de trabajo. Dichos registros pueden proporcionar tiempo-unidad, que aunque basados en ejecuciones ya pasadas, significan una mejoría sobre los juicios subjetivos. Estos tiempos-unidad establecen, por lo menos, lo que se ha hecho y suministran una guía para el mejoramiento de las ejecuciones actuales.

Algunas empresas consideran dichos tiempos como normas de producción, al percatarse que son una expresión de lo que se ha hecho. Aunque este medio no determina cual debe ser la meta de producción, da un fundamento para establecerla. En ciertas compañías, especialmente en las más pequeñas, este paso podría darse con ventaja mientras llegan a usarse métodos más precisos. Al hacerlo así, la empresa puede estimar la necesidad y que lo deseable sea conseguir una mayor precisión en las mediciones. Los datos y la experiencia que se deriven del uso del método elemental, pueden utilizarse para justificar un análisis más a fondo.

La fórmula-promedio de tiempo-unidad ya mencionada, es un buen punto de partida para el desarrollo de perfeccionamientos posteriores de las normas estadísticas. Un análisis de estos promedios, realizado algunas veces, puede sacar a luz motivos para investigar a fin de reducir las variaciones controlables en los procedimientos y condiciones de trabajo.

El conocimiento de las causas de las variaciones del tiempo-unidad resultante de las diferencias del trabajo, es importante para análisis posteriores de dichos tiempos. Podrán hacerse ajustes en los tiempos-unidad, tomando en cuenta las variaciones que existan y los tiempos-

unidad observados en el curso de distintos periodos, asegurándose que las diferencias de trabajo no estén originando amplias fluctuaciones en los tiempos promedio.

Habiendo reducido el efecto de una causa importante de variación en los tiempos-unidad, el único motivo que quedará para las variaciones serán las diferencias en la ejecución de la tarea por parte de los trabajadores. Es al tratar estas diferencias en ejecución, que la meta de ejecución (norma) se establece.

#### **3.12.4 MÉTODO DE INGENIERIA**

Las normas establecidas por este método involucran un escrutinio adecuado de los detalles en el análisis y una mayor precisión en el desarrollo de las medidas. Siempre que se considere conveniente el método de ingeniería, su utilización para el desarrollo de normas puede tomarse como una extensión del procedimiento estadístico.

En muchos casos, los dos métodos se complementan entre sí. Generalmente al desarrollar las normas con un enfoque de ingeniería, se procede a analizar en detalle alguna tarea en particular o una operación, para reducirla a sus partes esenciales. Al actuar de esta manera, los elementos de trabajo individuales son identificados y estudiados para una posible eliminación o combinación con otros.

Aparte de lo anterior, deberá estandarizarse el equipo, maquinas, la distribución de lugar de trabajo y el flujo del mismo. Realizada dicha estandarización, tendrá que hacerse análisis posteriores para establecer el tiempo estándar para los elementos de la tarea u operación de que se trate. Estos tiempos elementales podrán determinarse de cuatro maneras:

1. Empleando procedimientos convencionales para el estudio de tiempos.
2. Usando tiempos predeterminados de movimientos.
3. Utilizando tiempos elementales estándar.
4. Aplicando técnicas de muestreo estadísticas.

Al quedar determinado el tiempo básico para los elementos de trabajo, estos se distribuyen en unidades de medida adecuada, tomándose en cuenta las tolerancias necesarias de acuerdo con las necesidades personales del operador y las contingencias justificables que puedan ocurrir en el curso del trabajo, a fin de establecer la norma de unidad definitiva.

#### **3.13 APLICACIÓN DE LAS NORMAS DE TRABAJO**

Las aplicaciones de normas comprenden dos temas generales:

### **3.13.1 APLICACIONES ÚNICAS**

Generalmente, las aplicaciones únicas se utilizan para resolver un problema inmediato que comprenda el rendimiento productivo o los costos de producción. Las normas pueden prestar una gran ayuda para determinar la fuerza-hombre en la ejecución de un nuevo trabajo, o para estimar el costo de un modo de ejecutar un trabajo en contraposición a otro modo de hacerlo, o bien para precisar la distribución de tareas que sea adecuada al personal a fin de facilitar el flujo de operaciones.

### **3.13.2 APLICACIONES CONTINUAS**

Este tipo de aplicaciones comprende la implantación de métodos y procedimientos para establecer comparaciones continuas entre la ejecución con normas y la real. Aparte de la ventaja que significa poder planear el trabajo, este tipo de aplicación proporciona una oportunidad de observar con regularidad la actuación del empleado. Para obtener un grado óptimo de mejoramiento en la producción, a largo plazo, se debe hacer este tipo de aplicación.

Siempre se puede encontrar un punto de la oficina en que puedan aplicarse ambos tipos. El escoger la aplicación correspondiente a la situación que convenga a ella, depende en mucho del grado de control sobre la ejecución del empleado, que se desee por el momento.

## **3.14 FORMAS**

**Lazzaro, (1972)** señala que una forma no es otra cosa que un objeto sobre el cual se imprimen informes constantes y que cuentan con espacios para que se anote en ellos una información variable. Generalmente está impresa en papel o en algún material de papel, puede haber sido impresa mediante cualquiera de los procesos de reproducción conocidos, y puede constar de varias partes similares o distintas.

Algunos de los tipos más comunes de formas, con los cuales casi todos están familiarizados, son:

- Membretes.
- Solicitudes de empleo.
- Cheques para el pago de sueldos.
- Reportes de impuestos sobre la renta, etc.

Por otra parte, las formas complejas como ordenes de fabricación, vales de material, hojas de operación y peticiones de cambio, rara vez son vistas por otras personas que no sean las directamente involucradas en su preparación o proceso.

El mejor criterio para juzgar si un papel es "forma", es establecer su función en relación a un proceso o sistema administrativo. Cualquier documento impreso que no sea un eslabón esencial en un proceso de operación o medio para una comunicación

administrativa, deberá ser excluido de la responsabilidad del grupo encargado del control de formas.

### **3.14.1 TÉCNICAS PARA EL DISEÑO DE FORMAS**

El propósito fundamental del diseño de formas es suministrar medios estandarizados para el eficaz procesamiento de información administrativa. Esto comprende la disposición de la forma y las especificaciones para hacerla.

El arte del diseño de formas requiere de una combinación de cualidades prácticas y estéticas, así como de una comprensión del sistema respectivo. Por encima de todo, el diseñador de formas tiene que ser un trabajador acucioso. El sentido de la realidad es otro rasgo que debe ostentar, ya que le será indispensable enfrentarse a numerosos problemas y trabajo tendrá un efecto duradero en la imagen de la compañía que surge de su papelería.

La finalidad de la forma, consiste en registrar y pasar información, lo cual es de importancia primordial para el diseñador de formas. Como tal, la forma es un instrumento de actividad humana. Actúa sobre la actividad humana y es influida por ella. A esta capacidad se le puede denominar facilidad de empleo. Las formas deben estar diseñadas de modo que sean fáciles para quienes las usan el proceder correctamente basándose en ellas. Por tanto, necesitan ser fáciles de llenar, leer, procesar y desechar.

Con objeto de facilitar las anotaciones en las formas, esta deberá contar con el espacio suficiente para los datos. Las entradas se harán según sea la secuencia de los datos que vayan a consignarse. La forma tendrá impresa tanta información como sea posible a fin de reducir el tiempo que se emplee en las anotaciones. Todas las variables se examinarán para asegurarse que algunas de ellas no sean, en realidad, constantes. Las entradas que se hacen con frecuencia pero que no son aplicables, se imprimirán con un pequeño cuadro precediéndolas, en el cual se podrá marcar un X, en lugar de escribir detalladamente todos los datos que se piden.

Este tipo de diseño representa una mejoría sobre el que consta de una frase seguida de línea de puntos, sobre todo cuando las entradas se escriben a maquina. Este método ahorra espacio y esfuerzo, y es más fácil de leer. Cuando se use, es fácil alinear los pequeños cuadros verticalmente a fin de reducir el numero de topes de tabulación que se fijen en la maquina.

Los reglones se espaciarán en intervalos de 6 milímetros para la mayoría de las entradas escritas manuscritas. Si la forma a veces se prepara a mano y a veces a maquina, deberá usarse un espaciamiento de 9 milímetros. Si todo lo que se escriba va a ser a maquina, las líneas horizontales se omitirán a menos que sean necesarias para guiar el ojo en posteriores entradas que se hagan a lo largo de la hoja. Si el espacio con



que se cuenta es limitado, podrán asignarse 4 milímetros para las entradas a máquina y 5 milímetros para las manuscritas.

Otra manera de hacer que las formas sean más fáciles de llenar y leer, consiste en emplear variaciones en las separaciones de las diversas columnas. Pueden usarse líneas delgadas para las separaciones de columnas que correspondan a una misma categoría y gruesas o dobles antes del siguiente grupo de distinta categoría. La misma técnica se empleará para el rayado horizontal.

El vocabulario empleado en la forma debe ser preciso. Se evitarán las abreviaturas o las frases incompletas que puedan ser mal interpretadas. Los títulos también serán concisos, indicando con claridad el objeto de la forma. El nombre de la compañía deberá aparecer prominentemente en todas las formas que se distribuyan fuera de la empresa, tales como pedidos del cliente, órdenes de compra, facturas, etc. En las formas internas, el nombre de la compañía deberá subordinarse al título de la forma, o bien omitirse. Lo usual es poner dicho título en la parte superior de la forma, pero también podrá imprimirse en la base cuando la parte superior se tenga destinada para datos del archivo y otras señales de identificación.

Los márgenes son importantes, tanto para el uso como para la buena presentación. Los márgenes para formas que se colocarán en partes de argollas o de barras, deberán variar de 8 milímetros para las argollas hasta 4 centímetros para las de barra. Los márgenes superior e inferior son esenciales para el buen aspecto, así como para facilitar la impresión y manejo; normalmente tendrán 12 milímetros cada uno, pero si se dispone de poco espacio, podrán reducirse a 8 milímetros. El margen lateral no afectado por las argollas o barras, será por lo menos de 6 milímetros. Si la forma fuese para desprenderse, apenas sería necesario un ligero margen en el lado en que estén unidas todas formando block.

Para terminar, las formas deben ser atractivas. No podemos resignarnos a un diseño puramente funcional, que carezca de cualidades estéticas. Las formas deben suscitar una actitud mental favorable, para quienes las usen estén mejor dispuestos a realizar su trabajo. Mediante una acertada combinación de los siguientes elementos: disposición general o formato, encabezados y títulos, tipografías, colores y matices, equilibrio entre líneas verticales y horizontales, espacios en blanco en márgenes y otros lugares. Todo esto hará que el diseño no resulte abigarrado y que de una manera sutil la forma consiga las finalidades que le fueron fijadas.

#### **IV. HIPÓTESIS**

El Manual de Normas y Procedimientos mejorará la calidad de los procesos de trabajo de CREA Comunicaciones evitando la duplicación de actividades, la pérdida de tiempo y facilitando una utilización de recursos más eficiente.

## **V. METODOLOGÍA**

### **5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para ser posible el diseño del manual de normas y procedimientos para CREA Comunicaciones, fue necesario llevar a cabo un diseño de estudio descriptivo. El producto final de este estudio fue una guía formal para la ejecución de procedimientos. El manual contiene normas administrativas, descripción de las operaciones y diagramas de flujo. Para lograr esto se identificó elementos que causan las deficiencias organizacionales. Se caracterizó los hechos y las situaciones en las que se desarrollan los procedimientos. Fue necesario abarcar los comportamientos y formas de pensar y actuar de los individuos o grupo de personas que llevan a cabo estas actividades.

### **5.2 DETERMINANDO LA POBLACIÓN**

Para la obtención de información que permitió la elaboración del manual de normas y procedimientos se contó con el apoyo de toda la población de CREA comunicaciones, como lo son los siguientes siete puestos: Director Ejecutivo, Director de Cuentas, Ejecutivo de Cuentas, Gerente de Producción, Asistente Administrativo, Contador y Mensajero. Esto hace un total de 7 puestos. No se tomó en cuenta a los clientes a la hora de recaudar información ya que el objetivo era elaborar un manual de normas y procedimientos para mejorar los procesos de trabajo de los empleados dentro del marco del control interno.

### **5.3 DETERMINANDO LA MUESTRA**

Los esfuerzos de recopilación se enfocaron en el registro de hechos que permitan conocer y analizar información específica y verdaderamente útil para el manual. Asimismo se aplicó un criterio de discriminación, es decir, no se determinó muestra ya que se trabajó con toda la población (siete empleados) basado en el objetivo del estudio que era identificar las actividades de trabajo de cada uno de los miembros de CREA comunicaciones, y proceder continuamente a su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme. Esta actividad exigió mantener una relación constante con las fuentes internas emisoras de la información, así como las tareas.

### **5.4 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

Para recabar la información en forma ágil y ordenada se utilizó una combinación de técnicas de recopilación. Esta es información oral o escrita que se recopiló directamente a través de relatos o escritos por todos los ejecutores, es decir, se trabajó con toda la población para conocer las actividades que se llevan a cabo en CREA comunicaciones.

#### **5.4.1 OBSERVACIÓN DIRECTA**

La observación directa fue utilizada en la recopilación de información de esta investigación, debido a que es otra fuente importante de datos cualitativos para evaluación. Se observó cuidadosamente el desempeño del

personal, cómo está arreglado el lugar del trabajo, el orden de la organización, el tipo de equipo que están usando, su estado y antigüedad.

#### **5.4.2 ENTREVISTAS**

Antes de realizarse las entrevistas con el personal seleccionado se elaboró un diagrama preliminar de las actividades, a fin de determinar en términos generales la problemática de la organización. Esto fue posible debido a una investigación exploratoria la que permitió que el investigador obtuviera un conocimiento previo de la situación de la empresa. Adicionalmente, se contaba con cierto conocimiento de los procedimientos que se llevan a cabo en CREA Comunicaciones debido a una pasantía que el investigador realizó en la empresa hace dos años.

Inicialmente se elaboró un diagrama de las actividades que componen los diferentes procedimientos. Cuando los diagramas estaban finalizados se realizaron las entrevistas con el personal. La información de los diagramas fue corroborada con ellos. A aquellos diagramas que fue necesario hacerles cambios; se les hizo y finalmente fueron aprobados por la empresa.

Este mismo método se utilizó para realizar y aprobar la descripción y normas de los procedimientos y para realizar y aprobar las formas que se utilizarán en el desarrollo de las actividades.

#### **5.5 REVISIÓN DE DOCUMENTOS**

Se complementó el trabajo observacional y la realización de entrevistas con la recopilación y análisis de material documental existente en la institución. Esta técnica permitió la selección y análisis de aquellos escritos que contenían datos de interés relacionados con el manual. Para ello se estudiaron memorandos de carácter normativos, cartas externas, responsabilidades del personal, organigrama, etc.

#### **5.6 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

La información que resultó de los métodos antes mencionados fue sometida al siguiente tratamiento:

- La información obtenida fue clasificada y registrada en archivos específicos por cada procedimiento. Cada dato recopilado era guardado dentro del archivo del procedimiento al cual pertenecía.
- Se realizó un análisis de las variables. Esta información ayudo a enfocarse cuales actividades necesitan examinarse más detenidamente y cuales necesitaban mejorarse.
- Con la información actual se le elaboró mejoras a los procedimientos actuales con la ayuda del estudio documental incluido en el marco teórico.

### 5.6.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

	Variable	Definición	Indicador
Variable Independiente	Manual de Procedimientos	Instrumento técnico que incorpora la información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones para la realización de una función, actividad o tarea específica en la empresa CREA Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. De actividades</li> <li>• No. De pasos</li> <li>• No. De Diagramas de procesos</li> </ul>
Variable Dependiente	Duplicación de Actividades	Repetición de pasos o actividades por falta de capacitación, conocimiento y coordinación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. De repeticiones</li> <li>• Recursos utilizados por actividad</li> </ul>
	Utilización de los recursos	Utilización de recursos económicos y materiales innecesariamente y desperdicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad recursos utilizados en proceso</li> <li>• No. de materiales</li> </ul>
	Pérdida de tiempo	Horas aplicadas al desarrollo de una actividad que es productiva o que son para corregir errores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horas consumidas</li> </ul>

## **VI. RESULTADOS**

### **ADMINISTRACIÓN**

#### **Procedimiento 1: Tramite administrativo**

##### **Actividad 1: Cotización**

La actividad describe que el Cliente solicita la “Cotización” al Ejecutivo de Cuentas, quien analiza la misma a fin de determinar al Cliente como nuevo o existente para elaborar la cotización. Interviene en la actividad el Director Ejecutivo quien autoriza la Cotización y el Ejecutivo de Cuentas que entrega al Cliente la “Cotización”.

##### **Actividad 2: Emisión y cobro de facturas**

La emisión y cobro de Facturas se inicia cuando el Cliente envía notificación al Director Ejecutivo la cancelación de pago por servicios y productos prestados a CREA; el Asistente Administrativo ejecuta y entrega al Cliente la factura respectiva, recibiendo posteriormente el pago y actualiza la base de datos de las cuentas por cobrar.

##### **Actividad 3: Emisión de órdenes de compras de bienes y/o servicios**

El Cliente solicita los servicios de relaciones públicas al Ejecutivo de Cuentas quien elabora el formato de Cotización y con la “Orden de Compras” el Asistente Administrativo elabora la “Factura” de crédito o contado basado en los datos de la “Orden de Compras” y registra la “Cotización” en el “Balance proyectado”.

##### **Actividad 4: Recepción**

El Asistente Administrativo atiende y hace llamadas a proveedores, clientes internos y externos, así como lleva un control de facturas, registra los desembolsos y envía informes de facturas y desembolsos al Director Ejecutivo, quien aprueba o evalúa, para que luego el Asistente Administrativo archive dichos informes.

##### **Actividad 5: Control de inventario**

El Asistente Administrativo controla los materiales que utilizan los trabajadores de la empresa, hace revisión, actualiza el inventario y notifica los faltantes al Director Ejecutivo quien evalúa para luego hacer ajustes en los futuros inventarios.

#### **Procedimiento 2: Solicitud de cobras de facturas**

##### **Actividad 1: Manejo de caja chica.**

El empleado hace petición de desembolso al Asistente Administrativo que elabora y envía el “Reporte de desembolso” al Director Ejecutivo que revisa y entrega al Asistente Administrativo que archiva y realiza el “Recibo de soporte” que entrega al empleado que firma y recibe el desembolso de caja chica.

##### **Actividad 2: Solicitud de emisión de cheque**

El Asistente Administrativo entrega al Director Ejecutivo la “Solicitud de emisión de cheque” al Director Ejecutivo para su firma de autorización y firma el cheque correspondiente; el Asistente Administrativo realiza los pagos a proveedores con los cheques emitidos.

### **Procedimiento 3: Pago de viáticos, solicitud de vacaciones y solicitud de permisos.**

#### Actividad 1: Solicitud de pago de viáticos

El empleado solicita “Pago de viáticos” que entrega al Asistente Administrativo, este lo envía al Director Ejecutivo quien aprueba y el Asistente Administrativo para que haga el desembolso de parte de su Jefe Inmediato.

#### Actividad 2: Solicitud de vacaciones

El empleado realiza “Solicitud de vacaciones” al Asistente Administrativo que verifica el estado del empleado y solicita al Director Ejecutivo para la autorización de la solicitud; se actualiza las base de datos del control de las vacaciones y se archiva la “Solicitud de vacaciones” por parte del Asistente Administrativo .

#### Actividad 3: Solicitud de permisos

El empleado realiza “Solicitud de Permisos” que envía al Director Ejecutivo para su autorización.

### **Procedimiento 4. Plantilla**

#### Actividad 1: Planilla.

El Asistente Administrativo elabora la Planilla y la envía al Director Ejecutivo que revisa y autoriza la misma; el Asistente Administrativo entrega a cada trabajador y asegura la firma de cada uno, archivando físico y digital los pagos.

## **CONTABILIDAD**

### **Procedimiento 1. Contabilidad**

#### Actividad 1: Proforma

Cliente solicita “Proforma” al Ejecutivo de Cuentas quien elabora la Proforma CON-01 y se la entrega al Director Ejecutivo quien revisa, envía ya autorizada al Ejecutivo de Cuenta para que sea entrega al Cliente quien aprueba la Proforma y la entrega al Ejecutivo de Cuenta y orienta al Asistente Administrativo el registro en el “Balance proyectado”, archivo de la Proforma y aviso de cobros al Cliente.

## **PRODUCCIÓN**

### **Procedimiento 1: Operativización de proyectos**

#### Actividad 1: Montaje de proyectos

El Cliente entrega solicitud de “Montaje de Proyectos” al Director de Producción que analiza las necesidades del Cliente y elabora el “Montaje de Proyectos” y la “Cotización” para que sean aprobado ambos documentos por el Cliente; revisando muestras de insumos; el Director Ejecutivo autoriza las muestras y el Ejecutivo de Cuenta realiza el evento o elabora productos para que el Asistente Administrativo cobre la “Factura” al Cliente y envía notificación de cobros por la factura.

#### Actividad 2: Atención al Cliente

El Asistente Administrativo notifica al Director de Producción con los clientes o proveedores, se da seguimiento, se hace saber de cada uno de los procesos que lleva efectuar el proyecto, se hace corrección, se convoca a reuniones y se envía al Ejecutivo de Cuentas para que realice correcciones y el Director Ejecutivo envía al Cliente el producto terminado.

#### Actividad 3: Soporte tecnológico

El Director de producción da soporte tecnológico a CREA, envía correo a los clientes y proveedores para documentos grandes, chequea la página Web y revisa el sitio Web respondiendo a preguntas.

## RELACIONES PÚBLICAS

### Procedimiento 1: Operativización de Relaciones Públicas

#### Actividad 1: Gestión de medios

El Cliente solicita Gestión de medios al Director de Cuentas, quien elabora presentación PPP, prepara propuesta, entrega “Cotización”, ordena muestras de materiales y el cliente autoriza o solicita cambios al Director de Cuentas que efectúa los cambios y da seguimiento. A su vez, realiza publicación, monitoreo impreso y elabora el “Reporte de Publicity.

#### Actividad 2. Nota de Prensa

El Cliente solicita “Nota de prensa” al Ejecutivo de Cuentas quien elabora y envía propuesta de “Nota de prensa” al Cliente para que sea autorizada y realiza posteriormente el envío a los medios de comunicación, da seguimiento de la publicación y elabora resumen de las llamadas, confirmaciones o correos efectuados del monitoreo

#### Actividad 3: Monitoreo

El Director de Cuentas constata que se lleven las entrevistas o anuncios pautados por el Cliente, realiza el “Reporte de Monitoreo” y lo envía al Director Ejecutivo quien retroalimenta el reporte y archiva el “Reporte de Monitoreo” por el Director de Cuentas.



## **VII. DISCUSIÓN**

### **7.1 ANÁLISIS DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN**

Para realizar el análisis del proceso actual de la elaboración de proyectos fue necesario conocer acerca de la empresa misma, para ello, se utilizó en la fase exploratoria como herramienta de trabajo el FODA (Ver anexo 5).

Este análisis permitió detectar como una de las principales debilidades, una serie de motivaciones anímicas que influyen directa y negativamente en los procesos de trabajo. El trabajador se involucra en varias otras actividades adicionales a la descripción de su puesto. Esto ha dificultado poner en práctica un régimen de perfeccionamiento o modernización de los procesos y por consecuencia un plan de evaluación y de incentivos. En gran parte, la razón de esta debilidad se debe a la falta de un Manual de Normas y Procedimientos.

Otro aspecto importante es que el personal no cuenta con un sistema contable computarizado, se utiliza MS Excel para llevar la contabilidad atrasando así el proceso de contabilidad y estados financieros de la empresa. La razón de no contar con dicha herramienta se debe simplemente a la falta de visión o comprensión de las bondades y beneficios que un sistema contable brindaría.

### **7.2 PROCEDIMIENTOS**

Después de analizar los procedimientos que se llevan a cabo en cada actividad, se constató que CREA Comunicaciones: cuenta con procedimientos adecuados para la labor que efectúa en la mayoría de sus tareas. No obstante, pese a tener algunos procesos definidos, al hacer una valoración general entre lo propuesto vs. lo que realizan, existen deficiencias en los procesos y actividades por no contar con un documento formal que defina claramente los pasos a seguir para su respectiva ejecución.

A continuación se destacan los problemas identificados por la falta de existencia del instrumento administrativo como es el Manual de Normas y Procedimientos:

- Inexactitud en la ejecución secuencial de las cotizaciones, esto conlleva a que los procesos no se realicen en forma completa y continua trayendo como resultado retrasos innecesarios y variaciones en el producto terminado (servicio o producto aprobado, analizado y entregado al cliente).
- Falta de capacitación con documento soporte para los empleados, ocasionando que el nuevo trabajador no tenga explicación clara del cargo a ocupar, ni definición clara de lo que debe y no debe realizar, lo cual afecta tanto a la fuerza laboral como a la empresa misma.
- Limitado control de seguimiento de procesos, debido a la falta de herramientas empleadas en dicha recolección e información existente incompleta. Esto impide mejorar del sistema, ya que sólo se procede a resolver el problema y no a identificar la causa real de dichos problemas.

Este estudio pretende servir como documento soporte en donde quede plasmado al personal que labora en CREA Comunicaciones sus normas y procedimientos de trabajo, de forma tal, que facilite el desempeño eficiente de las funciones, minimizando las afectaciones del trabajo tanto en su funcionamiento como en el alcance de los objetivos de la empresa.

## VIII. CONCLUSIONES

A continuación se detallan las conclusiones más relevantes que se encontró en el proceso de relevamiento de datos y análisis de datos, las que se detallan a continuación:

- Existen cargos que hacen de todo, además que la ejecución de una misma tarea se realiza de diferente manera por carencia del Manual de Normas y Procedimientos. Por ejemplo, en el caso del Asistente Administrativo, este hace tareas de contabilidad y de seguimiento de proyectos, cuando existen cargos específicos que deberían de enfocarse en cada una de estas actividades.
- Actualmente la inducción de personal de primer ingreso se hace empíricamente, sin soporte o ayuda de una herramienta administrativa formal que se le proporcione a la hora de la capacitación, además de brindarle las normativas administrativas que condicionen la ejecución de las tareas que le son asignadas.
- CREA Comunicaciones actualmente no realiza inversión en equipo técnico (computadoras e impresoras). No cuenta con nuevos programas que faciliten trabajar con mayor rapidez y con mayor eficiencia principalmente debido a la falta de conocimientos o de visión sobre las ventajas que brindaría dichas inversiones.
- La operatividad o funcionalidad de CREA Comunicaciones en el tema de Contabilidad es que no existe un sistema computarizado que facilite la actualización del registro contable, además, de no disponer de la información financiera oportuna que sirva para la toma de decisiones. La empresa ha venido trabajando la contabilidad por medio de la contratación de un contador que realiza los consolidados y reportes de forma mensual.
- Existe desmotivación ya que no se cuenta con una evaluación del desempeño, ni incentivos que les permitan a los empleados realizar su trabajo con mayor calidad y creatividad.

Cabe señalar que la hipótesis planteada no se cumple en vista de que la herramienta administrativa propuesta no ha sido implementada.

## IX. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones generales que se plantean producto de las conclusiones, son las siguientes:

- Todo personal de primer ingreso y personal existente actualmente dentro de la organización, tendrá que utilizar el Manual de Normas y Procedimientos propuesto, como una herramienta administrativa única en el modo operandi de la institución.
- La institución deberá de invertir en el equipo de computación y de aplicaciones propias a la funcionalidad de la institución, que facilite trabajar con mayor rapidez y con mayor eficiencia.
- Se debe de contratar a una empresa especializada en diseño y desarrollo de sistemas computarizado en el tema de la contabilidad de acuerdo a las características particulares de la naturaleza de la institución, una vez implementado el software, se debe de capacitar al personal que manejará dicha herramienta.
- Se tiene que fomentar los incentivos monetarios y no monetarios. Además es necesaria la evaluación del desempeño ya que irá ligada a la ejecución del manual de normas y procedimientos para mejorar los resultados de los empleados.
- CREA Comunicaciones debe de implementar a lo inmediato el Manual de Normas y Procedimiento propuesto, previa reproducción de las partes que conforman el manual, distribución de las partes de acuerdo a los puestos que intervienen en los procesos de trabajo y la capacitación de apropiación, todo con el fin de mejorar las debilidades señaladas en la investigación.

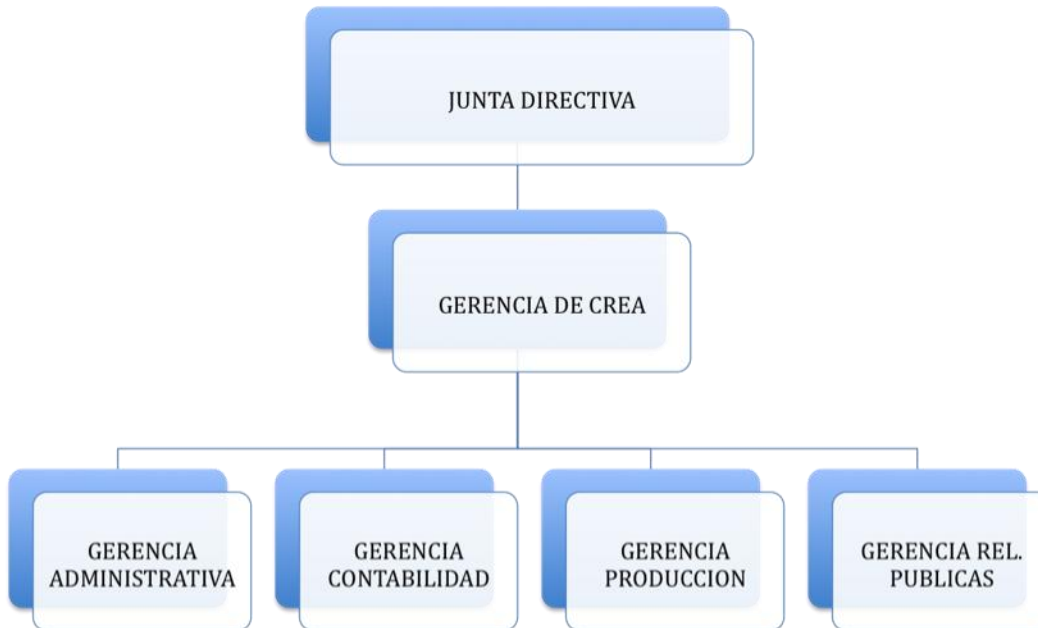
## X. BIBLIOGRAFIA

- Dunham, Randall B. (1989), *Salud Organizacional: Análisis y Diagnósticos Internos*, México: Editorial Trillas, S.A. de C.V.
- Sequeira Calero, Valinda y Cruz Picón, Astralia. Investigar es fácil: Manual de investigación. Segunda Edición, Universidad Autónoma de Nicaragua, Managua, 1997.
- Lazzaro, Víctor (1972). *Sistemas y Procedimientos: Un Manual Para los Negocios y la Industria*. Segunda Edición, México: Diana
- May, Richard H. (1983), *Organizaciones Estructura y Procesos*, México: Prentice Hall.
- Gómez Ceja, Guillermo. Planeación para la Administración y organización de empresas. Edición: Octava. Editorial: Mc-graw-Hill.
- Franklin, Enrique Benjamín (1998), *Organizaciones de Empresas*, México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Lussier, Robert y Christopher, Achua (2002), *Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*, México: International Thomson Editores.
- Mansell, Carmen (2006). “Mejoramiento de entrega de vehículos en el Departamento de autos nuevos en la empresa Autonica”.
- Jesús G. Vergara Tapia (2005) Manual de Procedimientos contables para Institución Financiera. J.U.D.  
Fuente:[http://www.caprepa.df.gob.mx/quienes\\_somos/marco\\_juridico/pdfs/Reg\\_Inver\\_Valores.pdf](http://www.caprepa.df.gob.mx/quienes_somos/marco_juridico/pdfs/Reg_Inver_Valores.pdf).

## XI. ANEXOS

### **Anexo # 1: Organigrama**

#### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL LA EMPRESA CREA COMUNICACIONES



Fecha de Elaboración: Junio 2009  
Elaboró: María José Sequeira

## Anexo # 2: Proforma

Factura Proforma de Manejo de Crisis		No.
Fecha:		
Cliente:		
Contacto:		
Cantidad	Costo Total	Descripción
\$0.00		TOTAL
Valor en letras:		
Forma de pago		50% Al aprobar proforma
50% contra entrega del producto final.		
Notas:		
1. Estos precios no incluyen IVA y son válidos por 15 días.		
2. Favor emitir cheque a nombre de Crea Comunicaciones, S.A.		
3. Los pagos en córdobas deberán regirse al tipo de cambio oficial de la fecha de emisión de pago.		
4. Este presupuesto debe aprobarse antes de iniciar el proyecto.		
5. Este presupuesto no incluye redacción, traducción, retoques, escaneos, producción fotográfica, ni ilustraciones, salvo cuando se explique en el detalle.		
6. En el caso de producción de materiales, el cliente acepta un 5% de más o de menos en la cantidad de los materiales impresos y acepta una variación de color de hasta un 5%.		
7. Este monto no incluye viáticos, costos de transporte, catering (montaje de buffet), gestiones telefónicas internacionales, ni otros rubros que no estén expresamente indicados en esta propuesta.		
8. En caso de suspensión del proyecto por parte del cliente, éste se compromete a pagar el costo total por el diseño, y en otras situaciones específicas y justificadas debidamente, deberá cancelar el 50% del proyecto.		
9. En caso de variación de la naturaleza del proyecto, el cliente sufragará el 100% de las etapas anteriores y se recotizará el nuevo proyecto.		
10. No se procederá a la siguiente etapa sin la aprobación previa por parte del cliente, tanto económica como de contenido.		
11. En caso de modificaciones o adaptaciones posteriores al diseño ya aprobado, se cobrará el 40% del rubro correspondiente.		
12. El servicio de Relaciones Públicas, no puede garantizar espacio, enfoque, ni fecha de difusión de la noticia. La credibilidad y objetividad que de la publicación se deriven tienen un valor agregado mayor al de un campo pagado.		
13. Ambas partes se obligan a mantener bajo estricta confidencialidad la información recibida.		
Cualquier modificación a esta propuesta puede afectar el precio ofrecido.		
Favor emitir Cheque a nombre de Crea Comunicaciones, S.A.		
Autorizado por Cliente		Fecha de autorización

### Anexo # 3: Factura

**crea**  
comunicaciones

RUC: 311005-9514  
Nº 599

## Factura

Nombre: \_\_\_\_\_ DIA MES AÑO

Cantidad	Descripción	P. Unitario	TOTAL

Valor en letras: \_\_\_\_\_ Sub Total

Favor hacer Cheque a nombre de CREA COMUNICACIONES S.A. I.V.A.

TOTAL

Recibí conforme \_\_\_\_\_ Entregué conforme \_\_\_\_\_

Villa Fontana, Edificio Discover, 4to piso - Tel: (505)270-1688 - Fax: (505)270-0324 - Managua, Nicaragua

Tip Barreto Ruc 280443-4090 AIMP/02/014/08/2009 6 Blocks Tpl. O.T 2443 No 551 - 850 F.04/05/09



## Anexo # 4: Recibo

**crea**  
comunicaciones

RUC: 311005-9514  
Nº 0574

**Recibo oficial de caja**

Recibí de: \_\_\_\_\_

La cantidad de: \_\_\_\_\_ Valor: \_\_\_\_\_

En concepto de: \_\_\_\_\_

Managua de del año

Recibí conforme \_\_\_\_\_ Entregué conforme \_\_\_\_\_

Villa Fontana, Edificio Discover, 4to piso Tel: (505)270-1688 Fax: (505)270-0324 Managua, Nicaragua

Tip Barreto Ruc 280443-4090 AIMP/02/014/08/2009 6 Blocks Tpl. O.T 2443 No 551 - 850 F.04/05/09

## **Anexo # 5: FODA**

### Fortalezas

- CREA cuenta con el respaldo de poseer una amplia cartera de clientes tales como: Representación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en Nicaragua, Cámara de Comercio de Nicaragua, (CACONIC), Phillip Morris International, Femsa (Coca Cola), Hemco, GTZ (cooperación Alemana), Fundación Violeta Barrios de Chamorro, Central American Fisheries (CAF), Fundación Nica-France, Grupo Financiero Invercasa, Hospital Central de Managua Dr. Cesar Amador Kühl, Laboratorios ABBOTT, Fundación Ortiz Gurdíán, Grupo Financiero Uno, entre muchos otros.
- Miembro de una red centroamericana llamada Eureka Red, la cual permite la captación de clientes regionales.
- Los empleados con puestos claves de CREA cuentan con amplia experiencia en cada una de sus funciones, tanto en CREA como en compañías similares donde laboraron previamente.
- La organización cuenta ya con prestigio y reputación a nivel nacional y regional, en el campo de relaciones públicas y manejo de crisis.

### Oportunidades

- El entorno político, económico y reglamentario actual de Nicaragua y de algunos países de la región, hacen que empresas y ONGs estén considerando la necesidad de contar con los servicios que CREA ofrece.
- Al ir contando con una cartera de clientes regionales, se presentan nuevas oportunidades de expansión fuera de Nicaragua.

### Debilidades

- CREA comunicaciones no cuenta con un Manual de Normas y Procedimientos que permita mejorar los procesos de trabajar sino llevar a una evaluación del desempeño constante y permanente en la empresa.
- La empresa no posee un sistema contable computarizado lo que causa el atraso en las actividades de la contabilidad.
- Recurso humano sin capacitación constante y sin motivación.
- Recurso humano limitado (en número) como para atender un número creciente de clientes/servicios.

Amenazas

- Ingreso de nuevos competidores al sector.
- El mismo entorno político y económico de Nicaragua pueda que reduzca la cantidad de clientes potenciales como algunas ONGs o empresas extranjeras que han retirado la inversión que tenían en el país.
- Pérdida de personal clave; prácticamente todos los empleados de CREA desempeñan labores clave y al ser pocos en número no existe subordinados que los puedan reemplazar.

## **Anexo # 6: Manual de Normas y Procedimientos**



**CREA COMUNICACIONES  
MANAGUA, NICARAGUA**

# **“MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE CREA COMUNICACIONES”**

Consultoría participativa<sup>1</sup>

Versión 1.0

**Managua, Nicaragua, Enero del 2010.**

---

<sup>1</sup> Documento elaborado por María José Sequeira Duarte

**01-00 GENERALIDADES DEL MANUAL**

01-00-01 Introducción General

01-00-02 Objetivos del Manual de Normas y Procedimientos

**02-01 ADMINISTRACION**

02-01-01 Tramite Administrativo

02-01-02 Solicitud de cobros de facturas, emisión de cheques y caja chica

02-01-03 Pagos de Viáticos, solicitud de vacaciones y solicitud de permisos

02-01-04 Planilla

**03-01 CONTABILIDAD**

03-01-01 Proforma

**04-01 PRODUCCION**

04-01-01 Reclutamiento y selección de recursos humanos

04-01-02 Contratación e Inducción de personal

04-01-03

**05-01 RELACIONES PÚBLICAS**

05-01-01 Reclutamiento y selección de recursos humanos

05-01-02 Contratación e Inducción de personal

05-01-03 Monitoreo

<b>FECHA: 15/12/2009</b>	<b>GENERALIDADES DEL MANUAL</b>	<b>01-00-00</b> <b>2 de 4</b>
--------------------------	---------------------------------	----------------------------------

### **Introducción General**

El presente documento titulado “**Manual de Normas y Procedimientos de CREA Comunicaciones**” conocido como MANOPRO, es el producto del trabajo investigativo para la elaboración de la monografía titulada "Manual de Normas y Procedimientos de CREA Comunicaciones" que tiene como objetivo general de elaborar el manual incorporando mejoras en la calidad de su contenido, con el propósito de contar con un documento e instrumento de gestión que contenga las directrices necesarias para desarrollar las actividades propias de las funciones técnica, administrativa y gerencial de la empresa en virtud de los fines institucionales y la administración de los fondos, con base a la Propuesta Técnica aprobada en su oportunidad dentro del marco de los Términos de Referencia de la consultoría.

El MANOPRO está estructurado en principio en 4 partes. **La parte uno**, corresponde a la Administración que contiene cotización, emisión y cobro de facturas, emisión de órdenes de compras de bienes y/o servicios, recepción, control de inventarios, manejo de caja chica, solicitud de emisión de cheque, solicitud de pago de viáticos, solicitud de vacaciones y permisos y planilla. **Parte dos**, esta asignada a la contabilidad que contiene proforma. **Parte tres**, le corresponde a producción, en la que se detalla montaje de proyectos (pueden ser comunicación estratégica, manejo de crisis, gestión de prensa, relaciones con comunidades, monitoreo informativo de medios, edición, producción, diseño y diagramación de documentos, memorias institucionales y productos multimedia para el Web). **La parte cuatro**, esta destinada a las Relaciones Publicas e incluye la cotización, reporte de publicity y reporte de monitoreo.

La metodología de trabajo utilizada para la actualización del MANOPRO, corresponde a un conjunto de herramientas de captura, validación y diseño de datos, que permitió asegurar que el mismo contenga, no solo la totalidad de los contenidos del documento de diciembre 2009, sino que también logrará elaborar cada proceso y normar la operatividad, incorporación de elementos de la ISO 9000 y clasificar los contenidos operativos bajo un diseño de esquema de organización y codificación basado en la descripción de tareas para cada actividad.

La metodología para el desarrollo de estudios organizacionales permite y facilita elaborar un diagnóstico empresarial en materia de organización, descripción funciones, procesos, controles, evaluaciones, sistemas administrativos, seguimientos entre otros. Dicha metodología da un marco de referencia metodológico y permite identificar claramente los factores que se estudia, entre ellos los antes mencionados: organización, procesos, etc.

El MANOPRO, más que una herramienta operativa de inducción, definición y control de procesos, puede convertirse en un instrumento estratégico que colabore con la puesta en marcha de los planes institucionales, al brindar los lineamientos necesarios de trabajo, que facilitarán los diferentes procesos de transformación que la institución esté realizando.

Sin embargo, esa condición estratégica se logrará únicamente de existir dos condiciones básicas: el desarrollo y puesta en práctica de un procedimiento sistemático de actualización del Manual y, la voluntad de todo el personal de CREA Comunicaciones.

Es oportuno agregar que el documento fue sometido a un proceso de consultas a nivel de un equipo de trabajo asignado para tal fin de la institución, a fin de ser retroalimentado, con el objeto de tomar en consideración la opinión y sugerencias de los actores y elevar la calidad del mismo. Cabe agregar que con el uso de la estructura de cargos en la valuación de los mismos, el “sistema de valuación por puntos” validó el contenido y alcance de este manual, realizado por la Comisión, creada para tal fin.

Finalmente, se considera que el Manual, será la base para desarrollar e implantar futuros sistemas administrativos que coloque a Crea Comunicaciones en otro escalón de desarrollo organizacional, ya que así lo exige la dinámica de trabajo y la visión que tiene la organización. Ejemplo de sistemas que podrán en futuro ser implantados es el sistema de “Evaluación al desempeño”, el “Sistema de valuación por puntos para nuevos salarios” y poner en práctica el nuevo procedimiento de “Selección y Contratación de personal” bajo técnicas más modernas, para lograr lo anterior se requiere que este Manual sea actualizado constantemente, ya que es un documento base que exige dinamismo el cual conlleva a realizar ajustes permanentes para que el sistema de CREA Comunicaciones funcione correctamente.

Es importante mencionar que el manual recoge el dinamismo de la empresa que se haya en los procedimientos, por lo tanto, se deberá de dar constante mantenimiento a los contenidos del documento, mediante el seguimiento de la aplicación de las actividades, a fin de vigilar y hacer los ajustes que sean necesarios, que permita mantenerlo actualizado y de esa forma no se pierda el esfuerzo administrativo alcanzado con la emisión del presente manual.

La eficiencia en el caso de CREA comunicaciones, el MANOPRO sera el instrumento administrativo para elaborar futuras evaluaciones de cumplimiento de la operatividad de los procedimientos ya que dicho manual contiene paso a paso como ejecutar cada uno de los procedimientos asi como los formularios y normas a cumplir.

<b>FECHA: 15/12/2009</b>	<b>GENERALIDADES DEL MANUAL</b>	<b>02-01-01</b> <b>4 de 4</b>
--------------------------	---------------------------------	----------------------------------

### **Objetivos del Manual**

El presente **Manual de Normas y Procedimientos de CREA Comunicaciones**, apoya el funcionamiento de la empresa a través de la especificación de: atribuciones, estructura, objetivos, políticas, determinación de campos de competencia, deslindamiento de responsabilidad, funciones, actividades, operaciones o puestos; en general, en él se concentra información amplia y detallada acerca del quehacer de la organización.

El manual en su calidad de instrumento administrativo, tiene como **objetivos**, los siguientes:

- Compendiar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que se efectúan en las Gerencias que intervienen y los formatos a utilizar, para la realización de las actividades de cada instancia agregada en procedimientos.
- Establecer formalmente los métodos y técnicas de trabajo que deben seguirse para la realización de las actividades.
- Precisar responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación de las actividades.
- Disponer de procedimientos administrativos que han sido mejorados, a fin de coadyuvar a la eficiencia y eficacia en la realización de las tareas que se efectúan en las actividades que conforman los mismos.



CREA		NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	
<p><b>PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE ADMINISTRACIÓN</b></p>			
PROCEDIMIENTO No.	NUMERO DE FORMULARIOS	AREA RESPONSABLE	EJECUTORES
<b>02-01-01</b>	Cotización ADM-01 Factura ADM-01 Soporte de Pagos ADM-01 Orden de Compras ADM-01 Recibo Oficial de Caja ADM-01 Balance proyectado ADM-01	Administración	Asistente Administrativo:  <b>Firma:</b>
<b>REGISTROS:</b>			
<b>ELABORACIÓN:</b>	<b>FECHA:</b> 15/12/2009	Administración	Director Ejecutivo <b>Firma:</b>
<b>AUTORIZACIÓN:</b>	<b>FECHA:</b> 00/00/0000	Director Ejecutivo	Gerente <b>Firma:</b>
<b>IMPLEMENTACIÓN:</b>	<b>FECHA:</b> 00 /00/0000	Administración	Director Ejecutivo <b>Firma:</b>
	<b>FECHA:</b> 00 /00/0000		<b>Firma:</b>
<b>MODIFICACIÓN 1:</b>	<b>FECHA:</b> 00 /00/0000		<b>Firma:</b>
<b>MODIFICACIÓN 2:</b>	<b>FECHA:</b>		<b>Firma:</b>
<b>MODIFICACIÓN 3:</b>	<b>FECHA:</b>		<b>Firma:</b>

<b>FECHA: 15/12/2009</b>	<b>ADMINISTRACION</b>	<b>02-01-01</b> <b>1 de 7</b>
--------------------------	-----------------------	----------------------------------

**SISTEMA:** Gerencia de CREA

-----  
**SUBSISTEMA:** Administración

-----  
**FUNCION:** Administración de contado y crédito

-----  
**PROCESO:** Administración de bienes y servicios

-----  
**PROCEDIMIENTO:** Tramite Administrativo

-----  
**ACTIVIDAD No. 1** Cotización

-----  
**CLIENTE**

1. Solicita "**Cotización**" al Ejecutivo de cuentas de CREA por medio telefónico, carta o correo electrónico.

**EJECUTIVO DE CUENTAS**

2. Analiza solicitud para determinar el alcance de trabajo o servicio solicitado y define al cliente como nuevo o existente.

**SI ES INEXISTENTE**

3. Utiliza el formato predefinido de "Cotización" en Excel y adjunta los datos de perfil del cliente y la descripción del trabajo solicitado al igual que los precios y términos (tiempo de entregas, aclaraciones, exclusiones, etc.)
4. Crea un nuevo perfil del cliente en el sistema (Base de datos) tomando en cuenta los datos de contacto básicos del remitente.

**SI EL CLIENTE ES EXISTENTE**

5. Revisa en la base de datos para sustraer la información de perfil de cliente y elabora la "Cotización".
6. Agrega a la cartera de clientes. Envía al cliente cotización.

**SI EL CLIENTE NO APRUEBA**

7. Archiva cotización para el futuro.

<b>FECHA: 15/12/2009</b>	<b>ADMINISTRACION</b>	<b>02-01-01</b> <b>2 de 7</b>
--------------------------	-----------------------	----------------------------------

---

**ACTIVIDAD No. 1 Cotización**

---

**EJECUTIVO DE CUENTAS**

**SI EL CLIENTE APRUEBA**

8. Envía cotización a Director Ejecutivo para aprobación de la cotización.

**DIRECTOR EJECUTIVO**

9. Recibe y revisa "Cotización", tomando en cuenta el perfil de cliente para confirmar la aplicación de precios y términos adecuados.
10. Autoriza y envía "Cotización" al Ejecutivo de Cuenta.

**EJECUTIVO DE CUENTAS**

11. Recibe "Cotización" autorizada del Director Ejecutivo.
12. Envía por fax, carta o correo cotización aprobada por Director Ejecutivo al cliente.

**CLIENTE**

13. Recibe con firma o ok vía correo cotización.
14. Aprueba y envíe "Cotización" al Ejecutivo de Cuenta.

**EJECUTIVO DE CUENTAS**

15. Recibe y archiva copia digital y física del documento en LACIE. Termina proceso.

<b>FECHA: 15/12/2009</b>	<b>ADMINISTRACION</b>	<b>02-01-01</b> <b>3 de 7</b>
--------------------------	-----------------------	----------------------------------

**SISTEMA:** Gerencia de CREA

-----  
**SUBSISTEMA:** Administración

-----  
**FUNCION:** Administración de contado y crédito

-----  
**PROCESO:** Administración de bienes y servicios

-----  
**PROCEDIMIENTO:** Tramite Administrativo

-----  
**ACTIVIDAD No. 2** Emisión y cobro de facturas

-----  
**CLIENTE**

1. Envía notificación de cancelación de pago por servicios o productos prestados por CREA.

**DIRECTOR EJECUTIVO**

2. Recibe de parte del cliente notificación de cancelación de pago por servicios o productos realizados.
3. Envía al Asistente Administrativo email solicitando cobro de "**Factura**" de dicho pago.

**ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

4. Recibe email en el cual se especifica nombre del cliente, número de "Cotización" y su aprobación. Imprime dicho correo para soporte.
5. Emite factura respectiva debidamente soportada por el RUC del cliente para la cancelación del servicio.
6. Envía "Factura" al Cliente según el calendario establecido.

**CLIENTE**

7. Recibe "Factura", emite y envía cheque o pago electrónico a favor de CREA.

**ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

8. Recibe pago por medio cheque o de una transacción electrónica.
9. Actualiza en la Base de datos las cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
10. Entrega al Contador los "**Soportes de pagos**" (facturas codificadas) para elaboración de EEFF (Estados Financieros). Termina proceso.

<b>FECHA: 15/12/2009</b>	<b>ADMINISTRACION</b>	<b>02-01-01</b> <b>4 de 7</b>
--------------------------	-----------------------	----------------------------------

**SISTEMA:** Gerencia de CREA

-----  
**SUBSISTEMA:** Administración

-----  
**FUNCION:** Administración de contado y crédito

-----  
**PROCESO:** Administración de bienes y servicios

-----  
**PROCEDIMIENTO:** Tramite Administrativo

-----  
**ACTIVIDAD No. 3** Emisión de ordenes de compras de bienes y/o servicios

-----  
**CLIENTE**

1. Solicita servicios de relaciones publicas al Ejecutivo de Cuenta de CREA por medio telefónico, carta o por correo electrónico.

**EJECUTIVO DE CUENTAS**

2. Recibe la “Solicitud de servicios del cliente” por medio telefónico, carta o por correo electrónico.
3. Elabora y envía al Cliente el formato de “Cotización” en Excel que convierte en PDF.

**CLIENTE**

4. Recibe la “Cotización” solicitada por medio de correo electrónico del Ejecutivo de Cuenta y ordena la compra.

**EJECUTIVO DE CUENTAS**

5. Recibe del Cliente la “Orden de Compras”, que tiene su base en la “Cotización” especificada en el soporte del proveedor si es el caso.
6. Entrega copia de la “Orden de Compras” del Cliente al Asistente Administrativo para su trámite.

**ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

7. Recibe copia de la “Orden de Compras” por parte del Ejecutivo de Cuenta.
8. Elabora original y dos copias de la “Factura” de crédito o contado, según sea el caso, tomando los datos de la “Orden de Compras”.

<b>FECHA: 15/12/2009</b>	<b>ADMINISTRACION</b>	<b>02-01-01</b> <b>5 de 7</b>
--------------------------	-----------------------	----------------------------------

-----  
**ACTIVIDAD No.3** Emisión de órdenes de compras de bienes y/o servicios  
-----

**ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

9. Informa al Director Ejecutivo por medio de email la elaboración de la “Factura” de crédito o contado, adjuntando los datos del cliente, según sea el caso.
10. Llama o envía email al Cliente notificándole el cobro del porcentaje acordado para iniciar la atención de la “Factura”.
11. Recibe del Mensajero de CREA copia del “**Recibo Oficial de Caja**” o por transacción online el pago correspondiente según el porcentaje acordado.
12. Envía email con copia del pago correspondiente según porcentaje acordado al Director Ejecutivo para su información.
13. Informa al Ejecutivo de Cuenta que el primer porcentaje acordado ha sido pagado por el Cliente.

**EJECUTIVO DE CUENTAS**

15. Recibe y revisa copia de la “Cotización” por parte del Asistente Administrativo.
16. Envía copia cotización revisada al Asistente Administrativo.

**ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

17. Recibe del Ejecutivo de Cuentas copia de “Cotización” y registra en el “**Balance proyectado**” el monto que se recibió del primer pago de la “Orden de Compras”.
18. Archiva original y copia de la “Factura” correspondiente a la “Orden de Compras” en LACIE (disco externo) y en físico en el archivo correspondiente.
19. Envía el bien o servicio de la “Orden de Compras” al Cliente. Termina proceso.

<b>FECHA: 15/12/2009</b>	<b>ADMINISTRACION</b>	<b>02-01-01</b> <b>6 de 7</b>
--------------------------	-----------------------	----------------------------------

**SISTEMA:** Gerencia de CREA

-----  
**SUBSISTEMA:** Administración

-----  
**FUNCION:** Administración de contado y crédito

-----  
**PROCESO:** Administración de bienes y servicios

-----  
**PROCEDIMIENTO:** Tramite Administrativo

-----  
**ACTIVIDAD No. 4** Recepción

-----  
**ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

1. Atiende y realiza llamadas a proveedores, clientes internos y externos.
2. Recibe clientes, proveedores y demás personas externas a la empresa.
3. Lleva control de facturas y registra en el sistema todos los desembolsos del día.
4. Envía informes de facturas y desembolsos para que el Director Ejecutivo los revise y/o autorice.

**DIRECTOR EJECUTIVO**

5. Recibe dichos informes los aprueba o evalúa.
6. Envía informes al Asistente Administrativo para que los archive.

**ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

7. Recibe y archiva dichos informes. Además chequea si todos los trabajadores tienen los materiales que necesitan para su efectivo desempeño.
8. Monitorea a la encargada de conserjería la limpieza de los baños y de toda la oficina. Termina proceso.

<b>FECHA: 15/12/2009</b>	<b>ADMINISTRACION</b>	<b>02-01-01</b> <b>7 de 7</b>
--------------------------	-----------------------	----------------------------------

**SISTEMA:** Gerencia de CREA

-----  
**SUBSISTEMA:** Administración

-----  
**FUNCION:** Administración de contado y crédito

-----  
**PROCESO:** Administración de bienes y servicios

-----  
**PROCEDIMIENTO:** Tramite Administrativo

-----  
**ACTIVIDAD No. 5** Control de Inventarios

-----  
**ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

1. Lleva control en Excel los nombres, valor monetario y cantidades de todos los materiales que utilizan cada uno de los trabajadores de CREA.
2. Hace revisión de Inventarios semanalmente para presupuestar los materiales y herramientas necesarias para llevar a cabo las actividades en la empresa.
3. Manda el inventario actualizado y notifica los faltantes vía email al Director Ejecutivo.

**DIRECTOR EJECUTIVO**

4. Recibe email con actualización del inventario, lo evalúa para luego hacer ajustes en los futuros inventarios y en el presupuesto. Termina proceso.



CREA		NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	
<p><b>PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE</b></p> <p><b>ADMINISTRACION</b></p> <p><b>SOLICITUD DE COBROS DE FACTURAS, EMISION DE CHEQUES Y CAJA CHICA</b></p>			
PROCEDIMIENTO No.	NUMERO DE FORMULARIOS	AREA RESPONSABLE	EJECUTORES
<b>02-01-02</b>	Reporte de desembolso Recibo de soporte Solicitud de emisión de cheque	Administración	Asistente Administrativo:  <b>Firma:</b>
<b>REGISTROS:</b>			
<b>ELABORACIÓN:</b>	<b>FECHA:</b> 15/12/2009	Administración	Director Ejecutivo <b>Firma:</b>
<b>AUTORIZACIÓN:</b>	<b>FECHA:</b> 00/00/0000	Director Ejecutivo	Gerente <b>Firma:</b>
<b>IMPLEMENTACIÓN:</b>	<b>FECHA:</b> 00 /00/0000	Administración	Director Ejecutivo <b>Firma:</b>
	<b>FECHA:</b> 00 /00/0000		<b>Firma:</b>
<b>MODIFICACIÓN 1:</b>	<b>FECHA:</b> 00 /00/0000		<b>Firma:</b>
<b>MODIFICACIÓN 2:</b>	<b>FECHA:</b>		<b>Firma:</b>
<b>MODIFICACIÓN 3:</b>	<b>FECHA:</b>		<b>Firma:</b>

<b>FECHA: 15/12/2009</b>	<b>ADMINISTRACION</b>	<b>02-01-02</b> <b>1 de 2</b>
--------------------------	-----------------------	----------------------------------

**SISTEMA:** Gerencia de CREA

-----  
**SUBSISTEMA:** Administración

-----  
**FUNCION:** Administración de contado y crédito

-----  
**PROCESO:** Administración de bienes y servicios

-----  
**PROCEDIMIENTO:** Solicitud de Cobro de Facturas, emisión de cheques, caja chica.

-----  
**ACTIVIDAD No. 1** Manejo de Caja Chica (Monto de caja chica, pagos autorizados en caja chica, recibos a utilizarse y reembolso de caja chica)

-----  
**EMPLEADO**

1. Hace petición de desembolso por medio de email.
2. Envía al Asistente Administrativo email que contiene el concepto del desembolso.

**ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

3. Recibe email del empleado solicitando desembolso.
4. Revisa monto del empleado con respecto a Salario Básico.
5. Reporta al Director Ejecutivo que ya fue efectuada la transacción.
6. Elabora y envía el “**Reporte de desembolso**” por email al Director Ejecutivo.

**DIRECTOR EJECUTIVO**

7. Recibe y chequea “reporte de desembolso”.
8. Envía “reporte de desembolso” revisado al Asistente Administrativo.

**ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

9. Recibe y archiva el “reporte de desembolso”.
10. Realiza “**Recibo de soporte**” especificando el pago realizado por medio de caja chica.
11. Entrega el “recibo de soporte” al empleado que firma y recibe desembolso de la caja chica. Termina proceso.

<b>FECHA: 15/12/2009</b>	<b>ADMINISTRACION</b>	<b>02-01-02</b> <b>2 de 2</b>
--------------------------	-----------------------	----------------------------------

**SISTEMA:** Gerencia de CREA

-----  
**SUBSISTEMA:** Administración

-----  
**FUNCION:** Administración de contado y crédito

-----  
**PROCESO:** Administración de bienes y servicios

-----  
**PROCEDIMIENTO:** Solicitud de Cobro de Facturas, solicitud de emisión de cheques, caja chica.

-----  
**ACTIVIDAD No.2** Solicitud de emisión de Cheque

-----  
**ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

1. Envía al Director Ejecutivo "**Solicitud de emisión de cheque**" para que firme.

**DIRECTOR EJECUTIVO**

2. Recibe y revisa "Solicitud de emisión de cheque" por parte del Asistente Administrativo.

**SI EL DIRECTOR EJECUTIVO NO AUTORIZA**

3. Termina Proceso.

**SI EL DIRECTOR EJECUTIVO AUTORIZA**

4. Firma el cheque solo si es válido y el concepto del monto está correcto, ya sea el o una de las otras dos socias, en caso de ausencia del primero.
5. Envía al Asistente Administrativo cheque firmado y autorizado

**ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

6. Recibe cheque del Director Ejecutivo.
7. Archiva copia de cheque y registra transacción en Base de datos de registro (Excel).
8. Realiza pagos a proveedores con cheques emitidos. Termina proceso.

CREA		NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	
<p><b>PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE</b></p> <p><b>ADMINISTRACION</b></p> <p><b>PAGOS DE VIATICOS, SOLICITUD DE VACACIONES Y SOLICITUD DE PERMISOS</b></p>			
PROCEDIMIENTO No.	NUMERO DE FORMULARIOS	AREA RESPONSABLE	EJECUTORES
<b>02-01-03</b>	Pagos de viáticos Solicitud de vacaciones Solicitud de permisos	Administración	Asistente Administrativo:  <b>Firma:</b>
<b>REGISTROS:</b>			
<b>ELABORACIÓN:</b>	<b>FECHA:</b> 15/12/2009	Administración	Director Ejecutivo <b>Firma:</b>
<b>AUTORIZACIÓN:</b>	<b>FECHA:</b> 00/00/0000	Director Ejecutivo	Gerente <b>Firma:</b>
<b>IMPLEMENTACIÓN:</b>	<b>FECHA:</b> 00 /00/0000	Administración	Director Ejecutivo <b>Firma:</b>
	<b>FECHA:</b> 00 /00/0000		<b>Firma:</b>
<b>MODIFICACIÓN 1:</b>	<b>FECHA:</b> 00 /00/0000		<b>Firma:</b>
<b>MODIFICACIÓN 2:</b>	<b>FECHA:</b>		<b>Firma:</b>
<b>MODIFICACIÓN 3:</b>	<b>FECHA:</b>		<b>Firma:</b>

<b>FECHA: 15/12/2009</b>	<b>ADMINISTRACION</b>	<b>02-01-03</b> <b>1 de 3</b>
--------------------------	-----------------------	----------------------------------

**SISTEMA:** Gerencia de CREA

-----  
**SUBSISTEMA:** Administración

-----  
**FUNCION:** Administración de contado y crédito

-----  
**PROCESO:** Administración de bienes y servicios

-----  
**PROCEDIMIENTO:** Pago de Viáticos, solicitud de vacaciones y solicitud de permisos

-----  
**ACTIVIDAD No. 1** Solicitud de Pago de Viáticos

-----  
**EMPLEADO**

1. Solicita "**Pago de viáticos**" especificando el concepto.
2. Envía por email al Asistente Administrativo solicitud de "Pago de viáticos".

**ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

3. Recibe solicitud de "Pago de viáticos" de parte del empleado.
4. Envía email con copia de solicitud de "Pago de viáticos" al jefe inmediato, de conformidad a la tabla de viáticos establecidos.

**DIRECTOR EJECUTIVO**

5. Recibe, revisa y firma aprobación de "Pago de viáticos".
6. Envía email al Asistente Administrativo con comprobante de dicho pago.

**ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

7. Recibe aprobación del Director Ejecutivo y solicitud para su desembolso de parte de su Jefe inmediato. Termina proceso.

<b>FECHA: 15/12/2009</b>	<b>ADMINISTRACION</b>	<b>02-01-03</b> <b>2 de 3</b>
--------------------------	-----------------------	----------------------------------

**SISTEMA:** Gerencia de CREA

-----  
**SUBSISTEMA:** Administración

-----  
**FUNCION:** Administración de contado y crédito

-----  
**PROCESO:** Administración de bienes y servicios

-----  
**PROCEDIMIENTO:** Pagos de Viáticos, solicitud de vacaciones y solicitud de permisos

-----  
**ACTIVIDAD No. 2** Solicitud de Vacaciones

-----  
**EMPLEADO**

1. Realiza y envía email al Asistente Administrativo con "**Solicitud de vacaciones**" para que sean aprobadas por Jefe inmediato.

**ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

2. Recibe email con "Solicitud de vacaciones" y compara con el estado del empleado (temporada, ausencias, horas extras, etc.)
3. Imprime y llena la "Solicitud de vacaciones" por quien solicita las vacaciones.
4. Envía email solicitando aprobación del Director Ejecutivo con copia al Jefe inmediato del solicitante.

**DIRECTOR EJECUTIVO**

5. Recibe y revisa email con "solicitud de vacaciones" de parte del Asistente Administrativo.

**SI EL DIRECTOR EJECUTIVO NO AUTORIZA**

7. Termina proceso

**SI EL DIRECTOR EJECUTIVO AUTORIZA**

8. Envía al Asistente Administrativo email con la aprobación de la solicitud.

**ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

9. Recibe y archiva "solicitud de vacaciones" aprobada (actualizando la base de datos, que contiene el control de las vacaciones) en el expediente del empleado. Termina proceso.

<b>FECHA: 15/12/2009</b>	<b>ADMINISTRACION</b>	<b>02-01-03</b> <b>3 de 3</b>
--------------------------	-----------------------	----------------------------------

**SISTEMA:** Gerencia de CREA

-----  
**SUBSISTEMA:** Administración

-----  
**FUNCION:** Administración de contado y crédito

-----  
**PROCESO:** Administración de bienes y servicios

-----  
**PROCEDIMIENTO:** Pagos de Viáticos, solicitud de vacaciones y solicitud de permisos

-----  
**ACTIVIDAD No. 3** Solicitud de Permisos

-----  
**EMPLEADO**

1. Realiza "**Solicitud de permisos**".
2. Envía email al Director Ejecutivo "solicitud de permisos".

**DIRECTOR EJECUTIVO**

3. Recibe email con "Solicitud permisos" directamente del empleado.

**SI EL DIRECTOR EJECUTIVO NO AUTORIZA**

4. Termina proceso.

**SI EL DIRECTOR EJECUTIVO AUTORIZA**

6. Verifica el perfil del empleado que justifica la salida y firma la "Solicitud de Permiso" de acuerdo a las horas reglamentadas. Termina proceso.

CREA		NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	
<b>PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE ADMINISTRACION PLANILLA</b>			
PROCEDIMIENTO No.	NUMERO DE FORMULARIOS	AREA RESPONSABLE	EJECUTORES
02-01-04	Planilla	Administración	Asistente Administrativo:  Firma:
<b>REGISTROS:</b>			
ELABORACIÓN:	FECHA: 15/12/2009	Administración	Director Ejecutivo Firma:
AUTORIZACIÓN:	FECHA: 00/00/0000	Director Ejecutivo	Gerente Firma:
IMPLEMENTACIÓN:	FECHA: 00 /00/0000	Administración	Director Ejecutivo Firma:
	FECHA: 00 /00/0000		Firma:
MODIFICACIÓN 1:	FECHA: 00 /00/0000		Firma:
MODIFICACIÓN 2:	FECHA:		Firma:
MODIFICACIÓN 3:	FECHA:		Firma:



<b>FECHA: 15/12/2009</b>	<b>ADMINISTRACION</b>	<b>02-01-04</b> <b>1 de 3</b>
--------------------------	-----------------------	----------------------------------

**SISTEMA:** Gerencia de CREA

-----  
**SUBSISTEMA:** Administración

-----  
**FUNCION:** Administración de contado y crédito

-----  
**PROCESO:** Administración de bienes y servicios

-----  
**PROCEDIMIENTO:** Administración de Recursos Humanos

-----  
**ACTIVIDAD No. 1** Planilla

-----  
**ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

1. Elabora "**Planilla**" a través de Excel quincenalmente.
2. Envía al Director Administrativo "Planilla" para su aprobación.

**DIRECTOR EJECUTIVO**

3. Recibe, revisa y firma "Planilla".
4. Envía al Asistente Administrativo "Planilla" revisada y firmada.

**ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

5. Recibe firma de autorización de la "Planilla" de parte del Director Ejecutivo.
6. Entrega a cada uno de los trabajadores dicha "Planilla" y recibe firma de cada uno.
7. Archiva en físico y digital dichos pagos.
8. Registra en Excel desembolsos en concepto de "Planilla". Termina proceso.

<b>FECHA: 15/12/2009</b>	<b>ADMINISTRACION</b>	<b>02-01-04</b> <b>2 de 3</b>
--------------------------	-----------------------	----------------------------------

## **NORMAS ADMINISTRATIVAS DE LOS PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACION**

- El Ejecutivo de Cuenta enviará al Cliente cotización versión PDF.
- El Asistente Administrativo entregará al Contador los soportes de pagos para elaboración de los Estados Financieros.
- El Asistente Administrativo elaborará original y dos copias de la “Factura” de crédito o contado, según sea el servicio o producto a ofrecer tomando los datos de la “Orden de Compras”.
- El Asistente Administrativo archivará original y copia de la “Factura” correspondiente a la “Orden de Compras” en LACIE (disco externo) en físico en el archivo correspondiente.
- El Ejecutivo de cuentas o el Asistente Administrativo emitirá factura respectiva debidamente soportada por el RUC del cliente para la cancelación del servicio.
- Los permisos no podrán en ningún momento quitarse de las vacaciones, ni podrán excederse a más de tres horas laborales.
- El Director Ejecutivo recibirá solicitud de vacaciones del Asistente Administrativo y/o Ejecutivo de Cuenta, revisará y firmará dicha solicitud.
- El Asistente Administrativo llevará control en Excel de los nombres, valor monetario y cantidades de todos los materiales que ocupan cada uno de los trabajadores de CREA para un mejor control de inventario que permita eficiencia en las labores del personal CREA.
- El Asistente Administrativo emitirá Planillas a través de Excel quincenalmente, dichas planilla irán previamente autorizadas por El Director Ejecutivo.
- El Ejecutivo de Cuentas revisará o constatará si se lleva a cabo la entrevista o anuncio pautado por el cliente a través del televisor, radio, vallas o mupis (publicidad externa) o bien por medio de la computadora.
- El Asistente Administrativo realizará Reporte de desembolso ADM-01 y recibo de soporte que especifique el pago realizado.
- El Asistente Administrativo efectuará Pago de viáticos por medio de solicitud previa del empleado y autorización del Director Ejecutivo.
- El Asistente Administrativo realizara revisión de inventarios semanalmente.
- El Asistente Administrativo tramitará la Solicitud de permiso, siendo este el intermediario entre el empleado solicitante y el Director Ejecutivo.
- El Asistente Administrativo actualizará el Balance Proyectado quincenalmente.
- El Asistente Administrativo elaborará el Recibo Oficial de Caja.

<b>FECHA: 15/12/2009</b>	<b>ADMINISTRACION</b>	<b>02-01-04</b> <b>3 de 3</b>
--------------------------	-----------------------	----------------------------------

### MATRIZ ACTIVIDAD/CARGO

En la siguiente matriz se detalla el rol específico de los cargos que intervienen en las actividades que conforman el subsistema de **Administración**:

<b>Matriz Actividad/Cargo</b> R: responsable C: controla I: debe ser informado/consultado E: ejecuta A: autoriza	DIRECTOR EJECUTIVO	EJECUTIVO DE CUENTAS	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	EMPLEADO
<b>Actividad/cargo</b>				
Cotizaciones	ACI	ER		
Emisión y cobro de facturas	CA		ER	
Emisión de ordenes de compra de bienes y/o servicios	ICA	E	E	
Recepción	IC		E	
Control de Inventarios	IE		REC	EI
Manejo de caja chica	ICA		RE	
Firmas cuentas de cheque	IC		E	
Pago de viáticos	IC		ER	E
Solicitud de vacaciones	ICA		ER	E
Solicitud de permisos	ICA			E
Planilla	IC		ER	

### MATRIZ ACTIVIDAD/DOCUMENTO:

Los formatos y documentos que operan en el subsistema **Administración**: se presentan en el contenido de la tabla de doble entrada, en que a un lado se listan las actividades en que intervienen los documentos:

<b>Matriz Actividad/Documento</b> E: elabora A: archiva D: destruye U: actualiza C: consulta R: recibe	COTIZACION	FACTURA	SOLICITUD DE SERVICIOS	ORDEN DE COMPRAS	RECIBO OFICIAL DE CAJA	REPORTE DE DESEMBOLSO	RECIBO DE SOPORTE	SOLICITUD DE EMISION DE CHEQUE	SOLICITUD DE PAGO DE VIATICOS	SOLICITUD DE VACACIONES	SOLICITUD DE PERMISOS	PLANILLA
<b>Actividad/documentos</b>												
Cotizaciones	E											
Emisión y cobro de facturas		E										
Emisión de ordenes de compra de bienes y/o servicios	RC	E	R	R	R							
Recepción		RC										
Control de Inventarios	RU											
Manejo de caja chica		RE				ER	RE					
Solicitud de emisión de cheque								RC				
Pago de viáticos									RC			

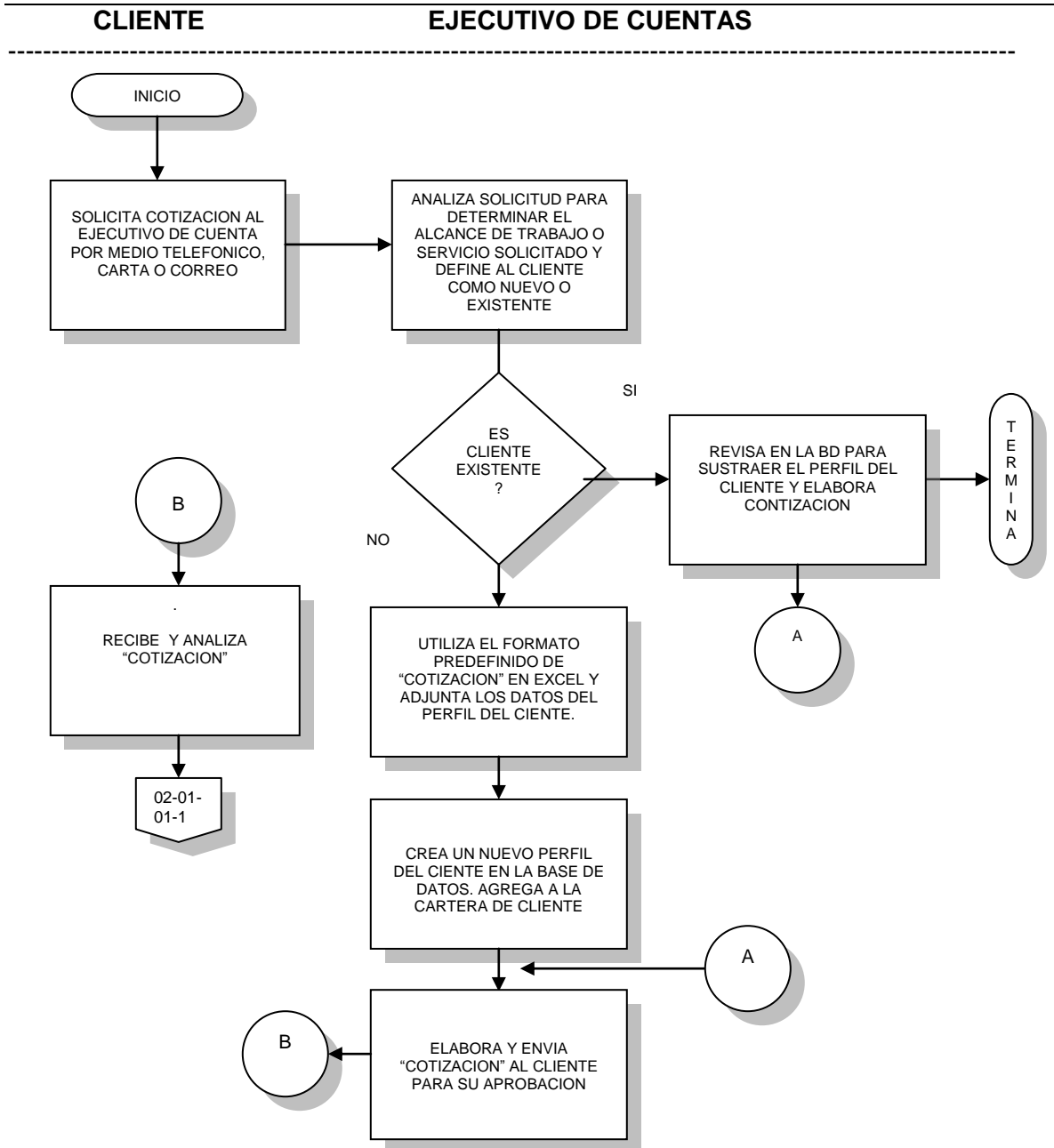
<b>Matriz Actividad/Documento</b>												
E: elabora A: archiva D: destruye U: actualiza C: consulta R: recibe	COTIZACION	FACTURA	SOLICITUD DE SERVICIOS	ORDEN DE COMPRAS	RECIBO OFICIAL DE CAJA	REPORTE DE DESEMBOLSO	RECIBO DE SOPORTE	SOLICITUD DE EMISION DE CHEQUE	SOLICITUD DE PAGO DE VIATICOS	SOLICITUD DE VACACIONES	SOLICITUD DE PERMISOS	PLANILLA
<b>Actividad/documentos</b>												
Solicitud de vacaciones										RCU		
Solicitud de permisos											RC	
Planilla												RE

FECHA: 15/12/2009

ADMINISTRACION

02-01-01  
1 de 16

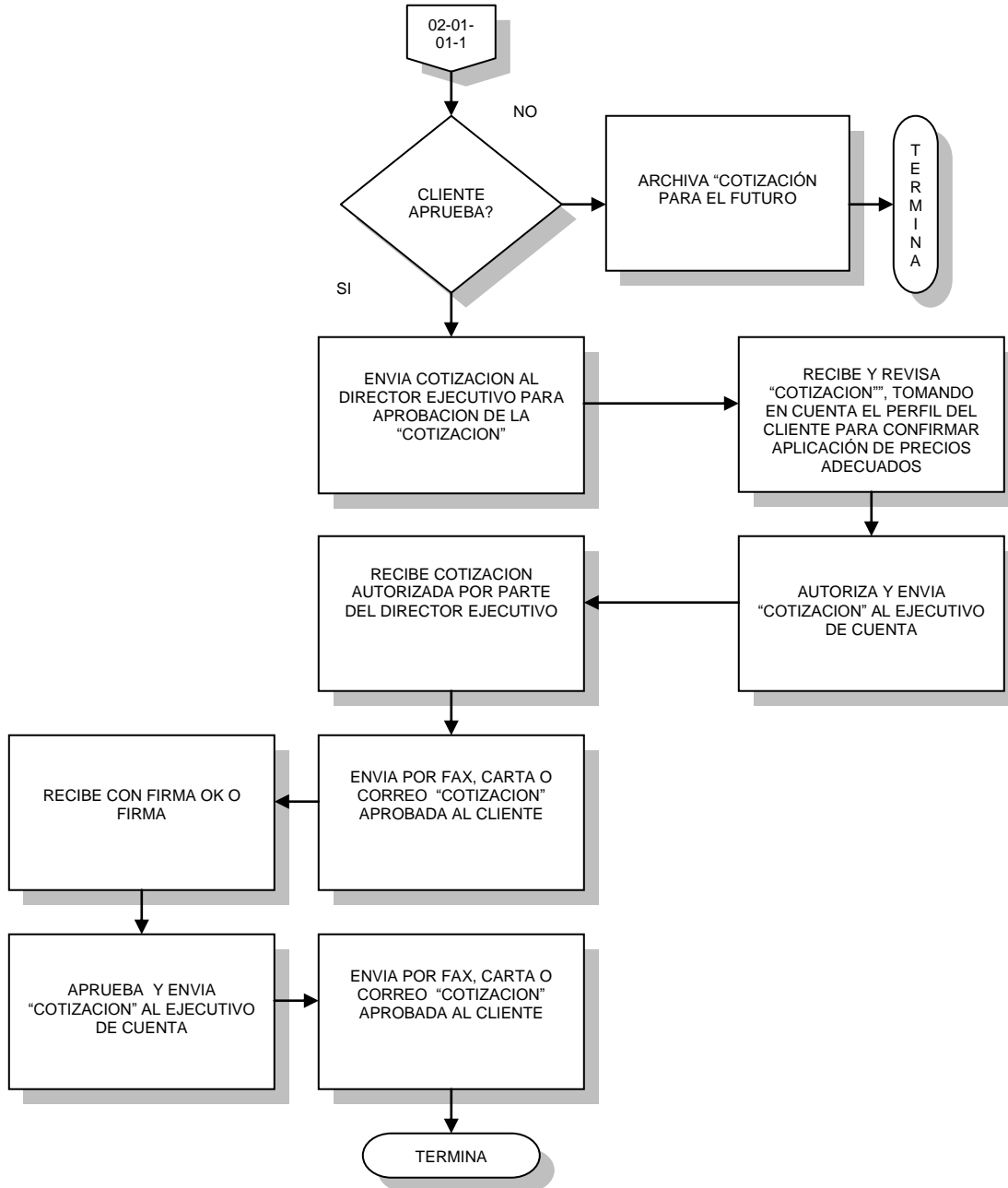
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION, ACTIVIDAD No. 1 -  
COTIZACION



FECHA: 15/07/2009	<b>ADMINISTRACION</b>	02-01-01 2 de 16
-------------------	-----------------------	---------------------

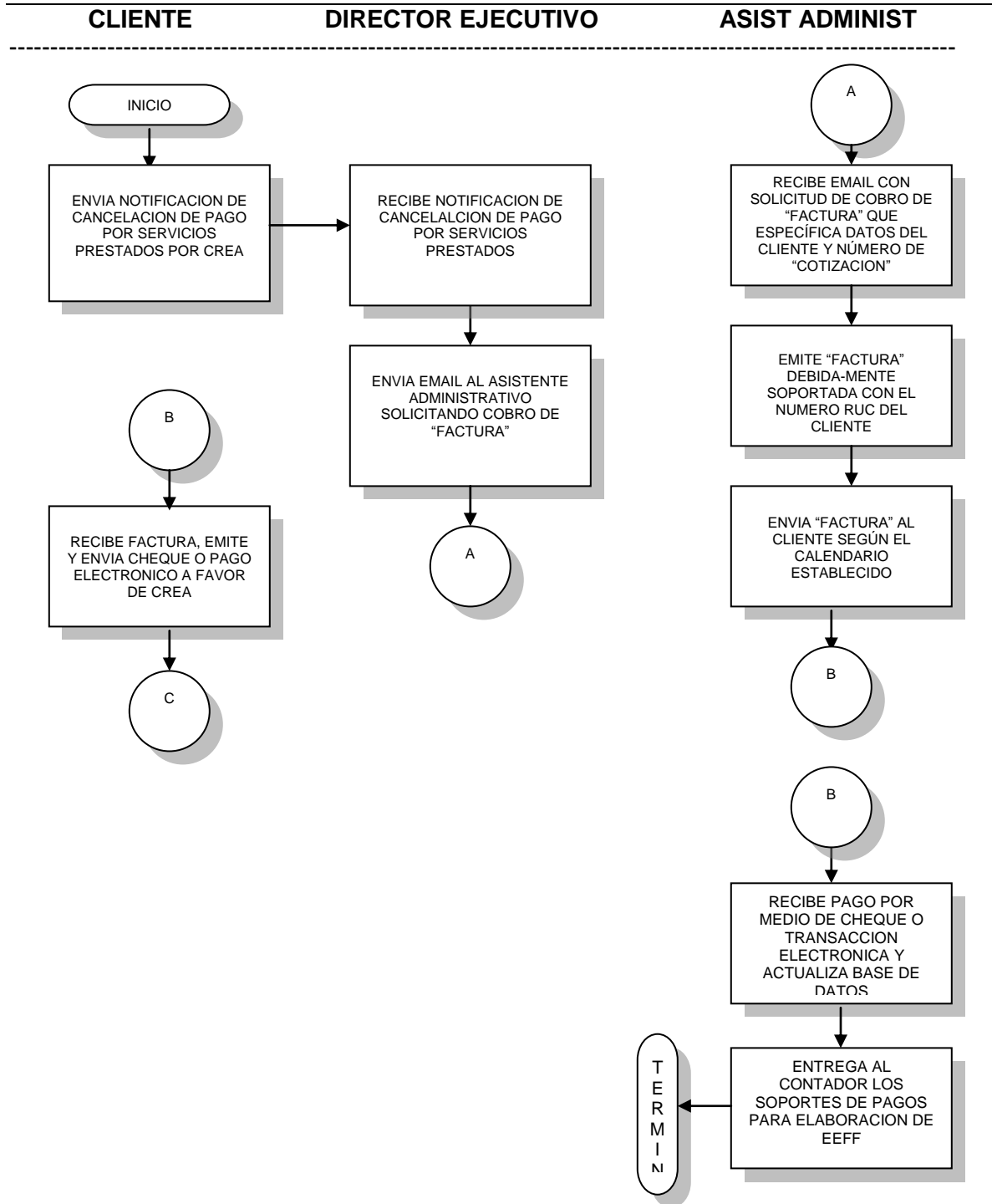
**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION, ACTIVIDAD No. 1  
COTIZACION**

<b>CLIENTE</b>	<b>EJECUTIVO DE CUENTAS</b>	<b>DIRECTOR EJECUTIVO</b>
----------------	-----------------------------	---------------------------



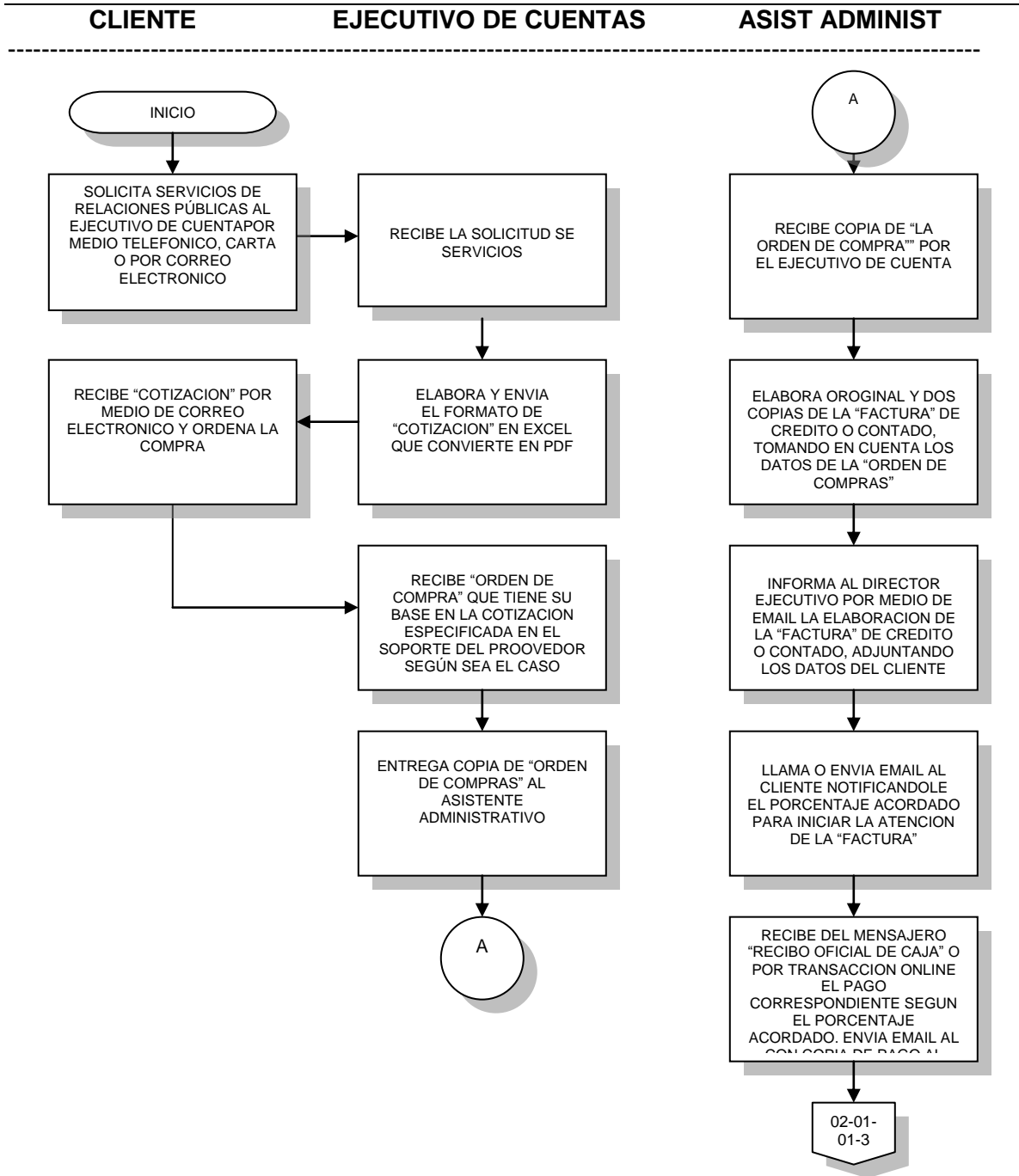
FECHA: 15/12/2009	<b>ADMINISTRACION</b>	02-01-01 3 de 16
-------------------	-----------------------	---------------------

**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION, ACTIVIDAD No. 2 – EMISION Y COBRO DE FACTURAS**



FECHA: 15/12/2009	ADMINISTRACION	02-01-01 4 de 16
-------------------	----------------	---------------------

**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION, ACTIVIDAD No. 3 – EMISION DE ORDENES DE COMPRAS DE BIENES Y/O SERVICIOS**





FECHA: 15/12/2009

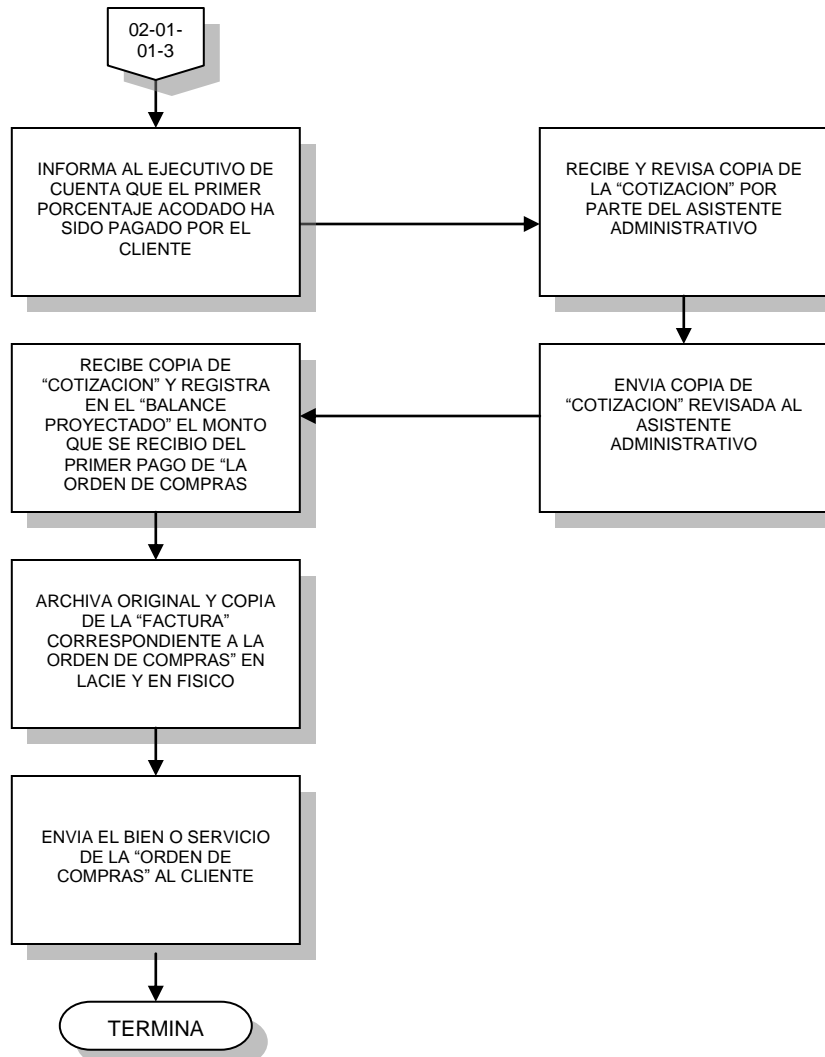
ADMINISTRACION

02-01-01  
5 de 16

**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION, ACTIVIDAD No. 3 –  
EMISION DE ORDENES DE COMPRAS DE BIENES Y/O SERVICIOS**

ASISTENTE ADMINISTRATIVO

EJECUTIVO DE CUENTAS



FECHA: 15/12/2009

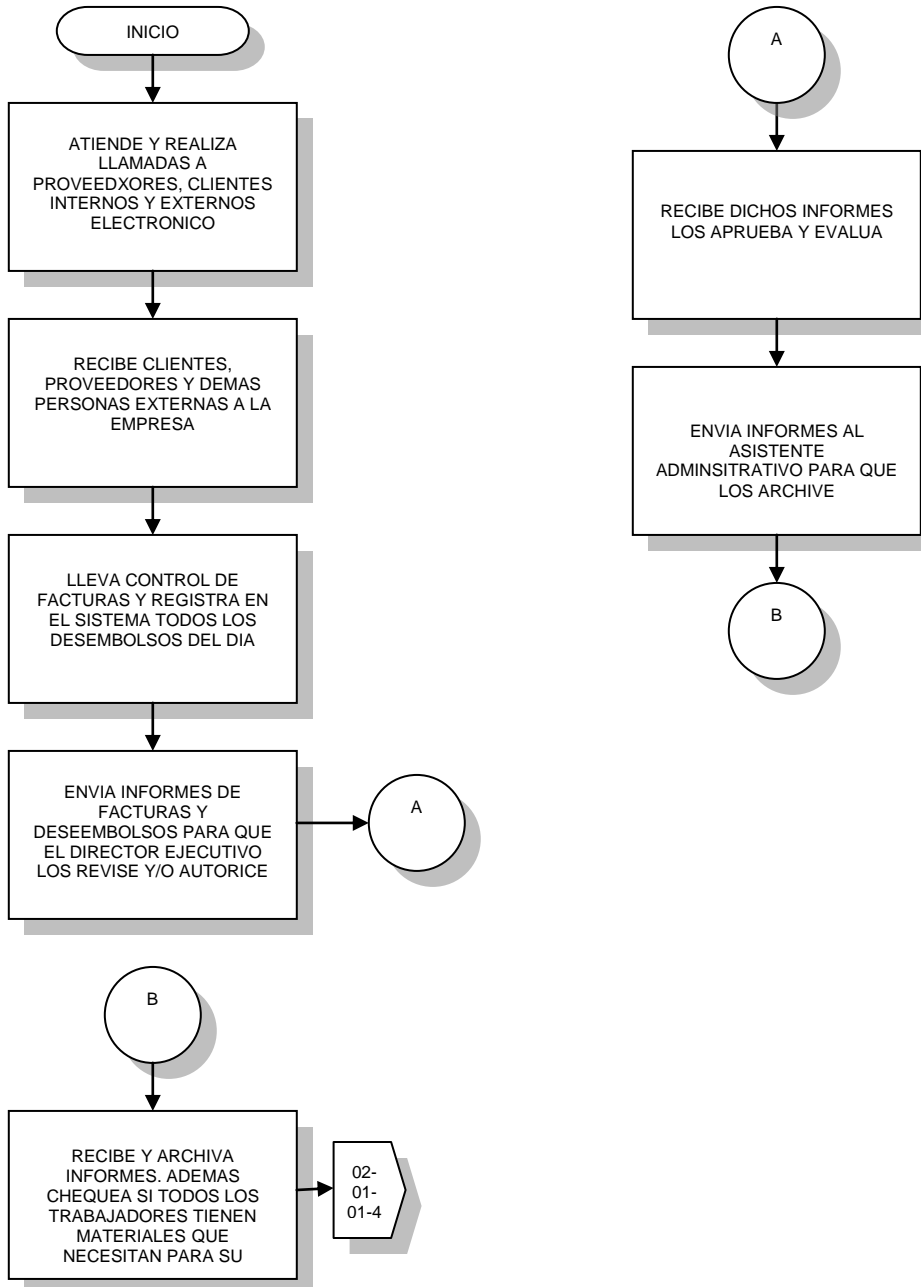
ADMINISTRACION

02-01-01  
6 de 16

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION, ACTIVIDAD No. 4 – RECEPCION

ASIST ADMINIST

DIRECTOR EJECUTIVO



FECHA: 15/12/2009

ADMINISTRACION

02-01-01  
7 de 16

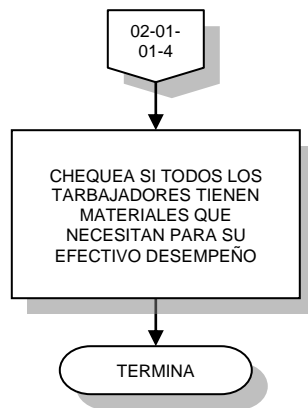
**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION, ACTIVIDAD No. 4 –  
RECEPCION**

---

**ASIST ADMINIST**

**DIRECTOR EJECUTIVO**

---



FECHA: 15/12/2009

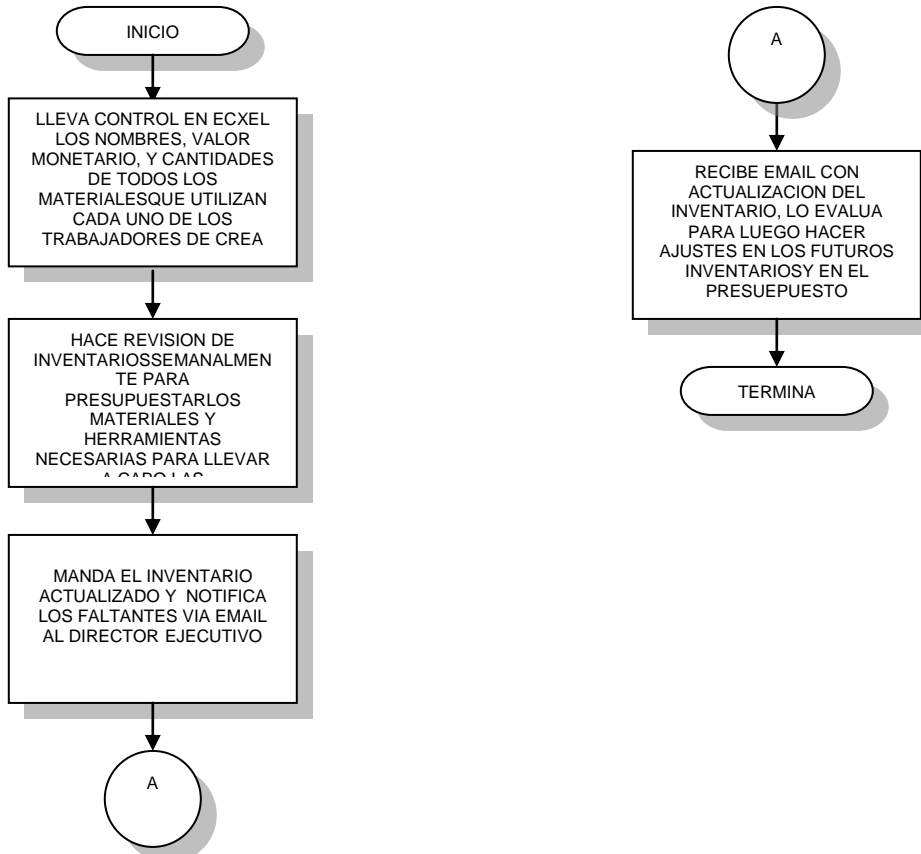
ADMINISTRACION

02-01-01  
8 de 16

**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION, ACTIVIDAD No. 6 –  
CONTROL DE INVENTARIOS**

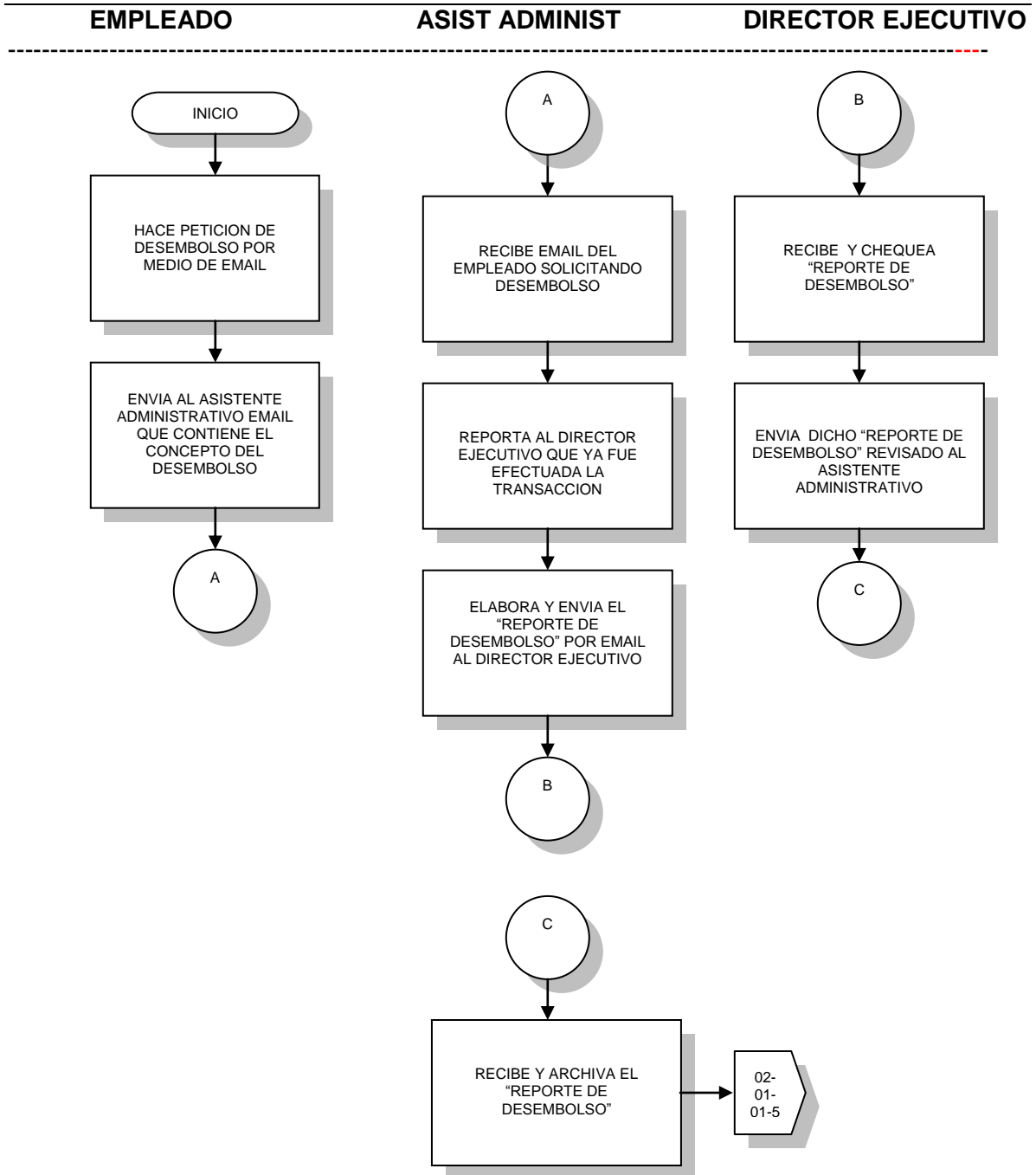
ASIST ADMINIST

DIRECTOR EJECUTIVO



FECHA: 15/12/2009	<b>ADMINISTRACION</b>	02-01-01 9 de 16
-------------------	-----------------------	---------------------

**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION, ACTIVIDAD No. 6 –  
MANEJO DE CAJA CHICA**



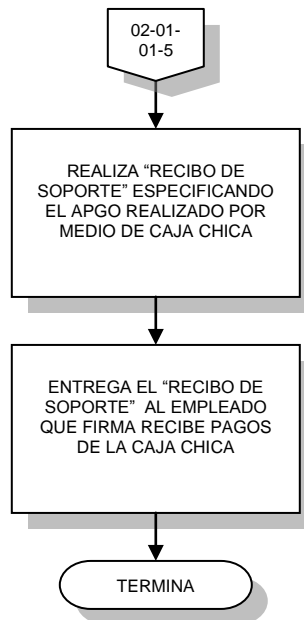
FECHA: 15/12/2009	<b>ADMINISTRACION</b>	02-01-01 10 de 16
-------------------	-----------------------	----------------------

**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION, ACTIVIDAD No. 6 –  
MANEJO DE CAJA CHICA**

---

<b>EMPLEADO</b>	<b>ASIST ADMINIST</b>	<b>DIRECTOR EJECUTIVO</b>
-----------------	-----------------------	---------------------------

---



FECHA: 15/12/2009

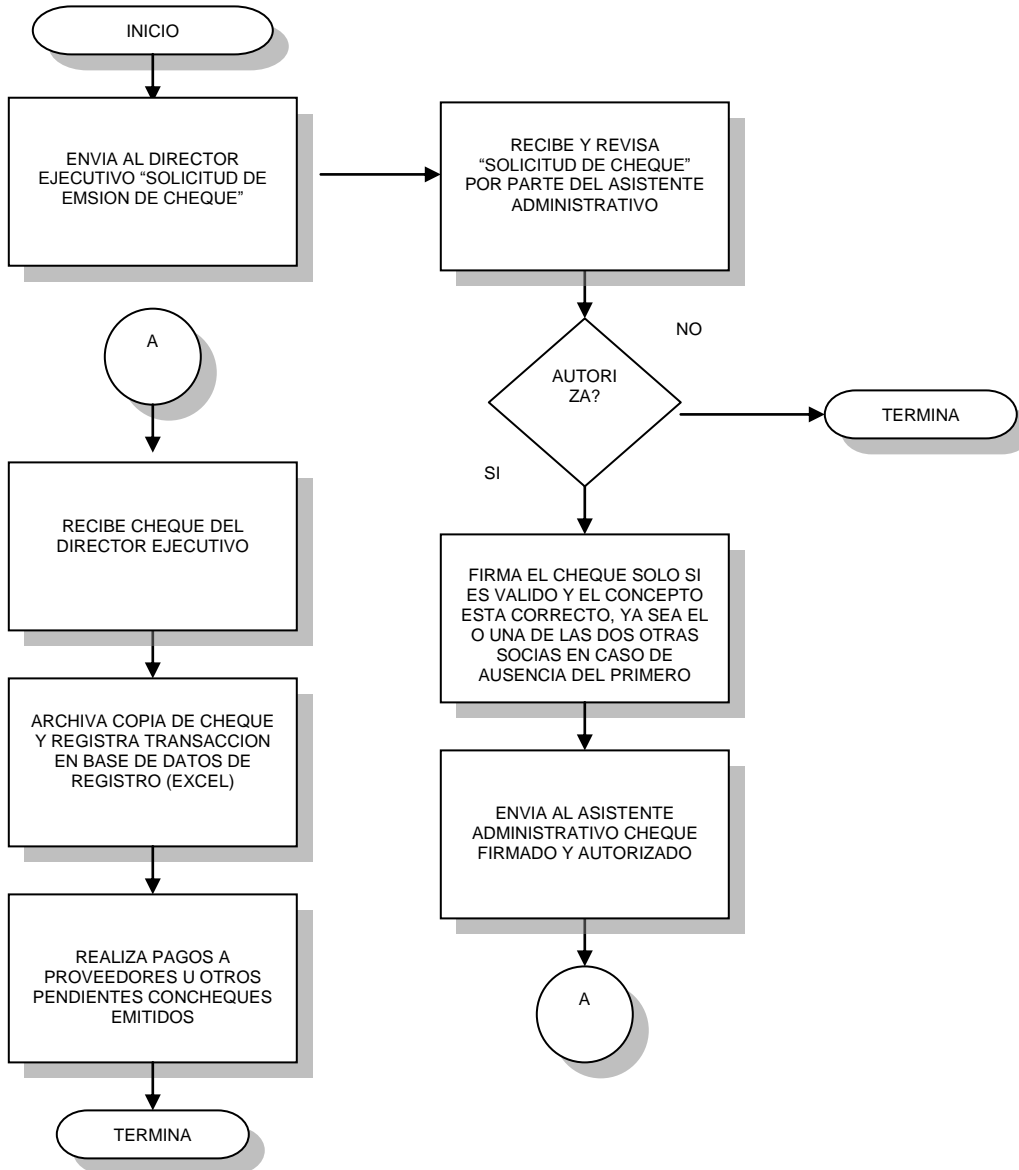
ADMINISTRACION

02-01-01  
11 de 16

**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION, ACTIVIDAD No. 7 –  
SOLICITUD DE EMISION DE CHEQUE**

ASIST ADMINIST

DIRECTOR EJECUTIVO



FECHA: 15/12/2009

ADMINISTRACION

02-01-01

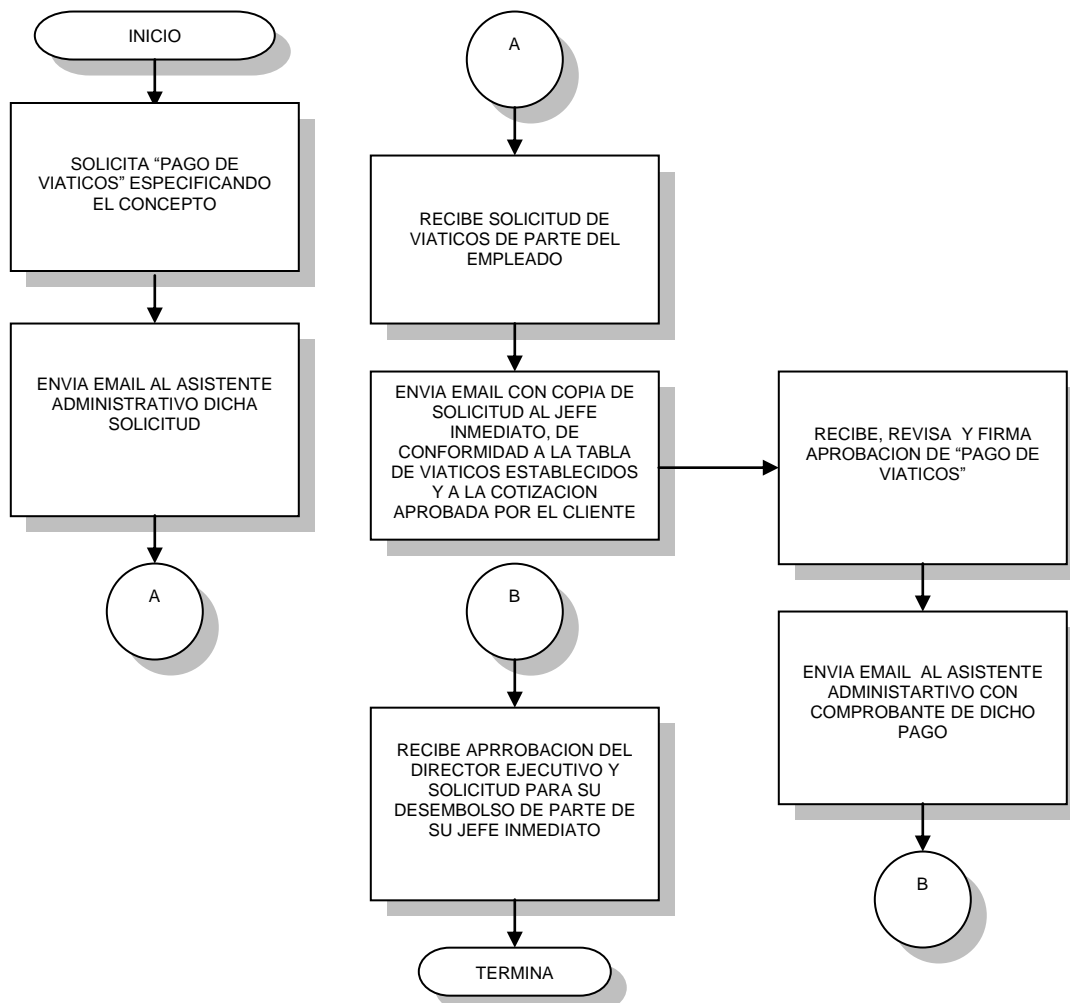
12 de 16

**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION, ACTIVIDAD No. 8 – PAGO DE VIATICOS**

EMPLEADO

ASIST ADMINIST

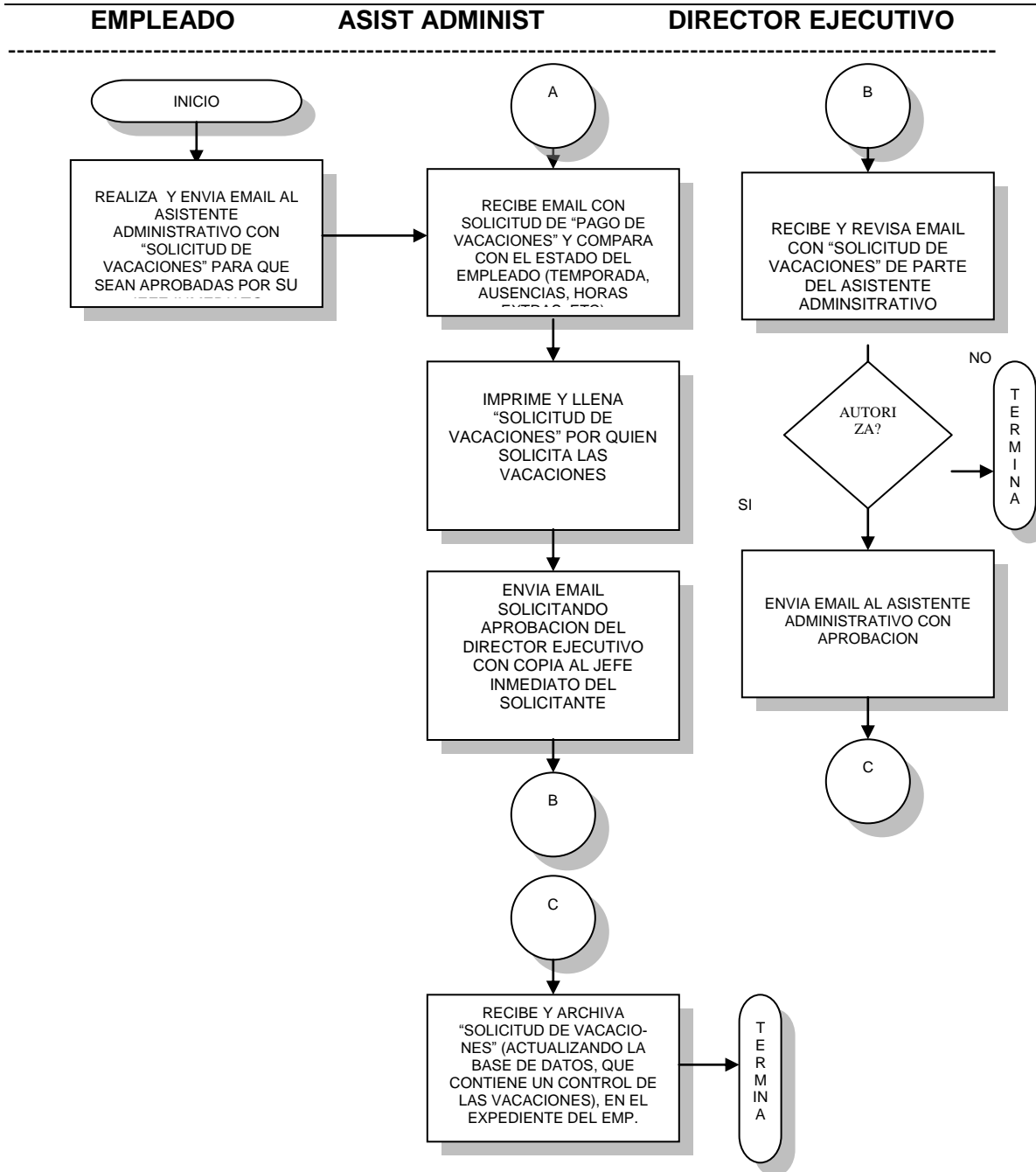
DIRECTOR EJECUTIVO





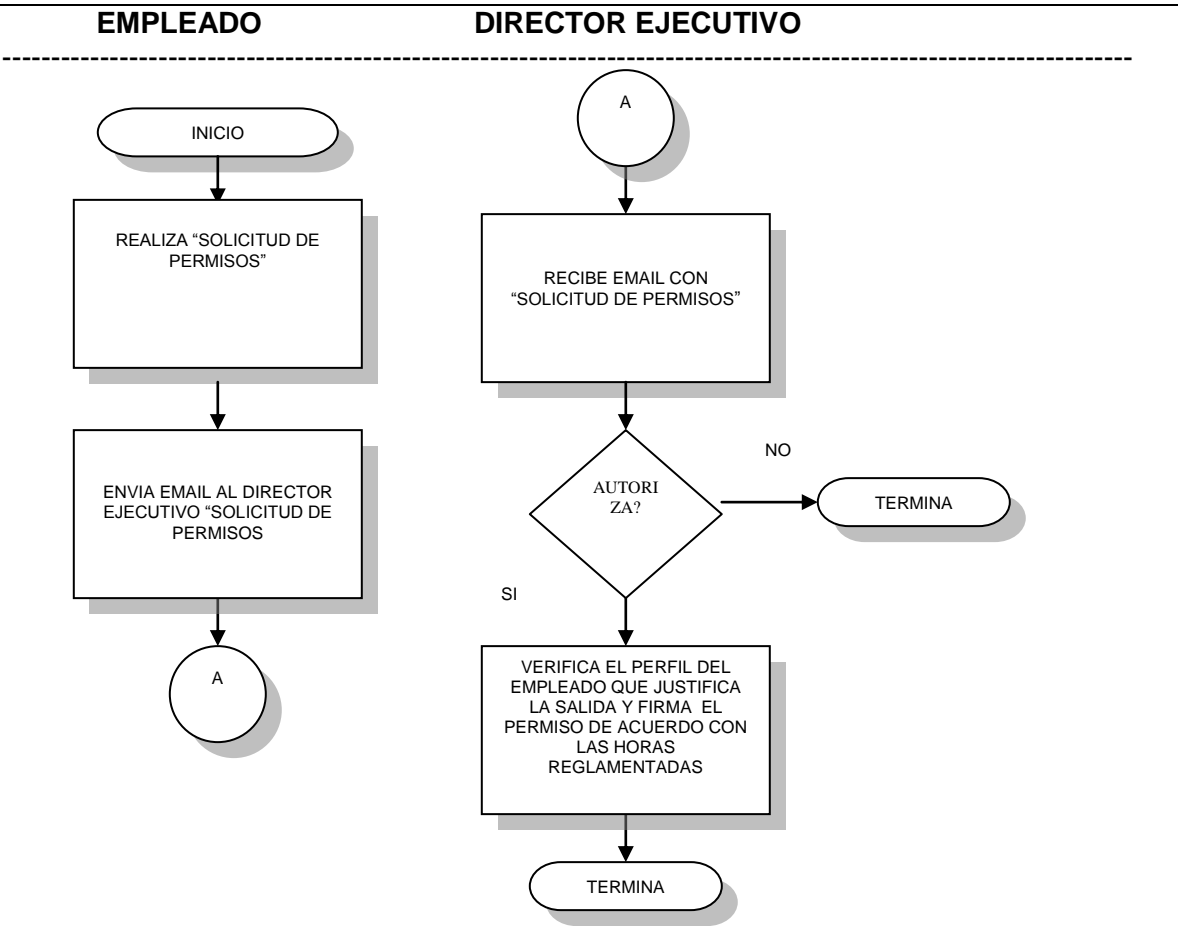
FECHA: 15/12/2009	<b>ADMINISTRACION</b>	02-01-01 13 de 16
-------------------	-----------------------	----------------------

**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION, ACTIVIDAD No. 9 – SOLICITUD DE VACACIONES**



<b>FECHA: 15/12/2009</b>	<b>ADMINISTRACION</b>	<b>02-01-01</b> <b>14 de 16</b>
--------------------------	-----------------------	------------------------------------

**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION, ACTIVIDAD No. 10 –  
SOLICITUD DE PERMISOS**



FECHA: 15/12/2009

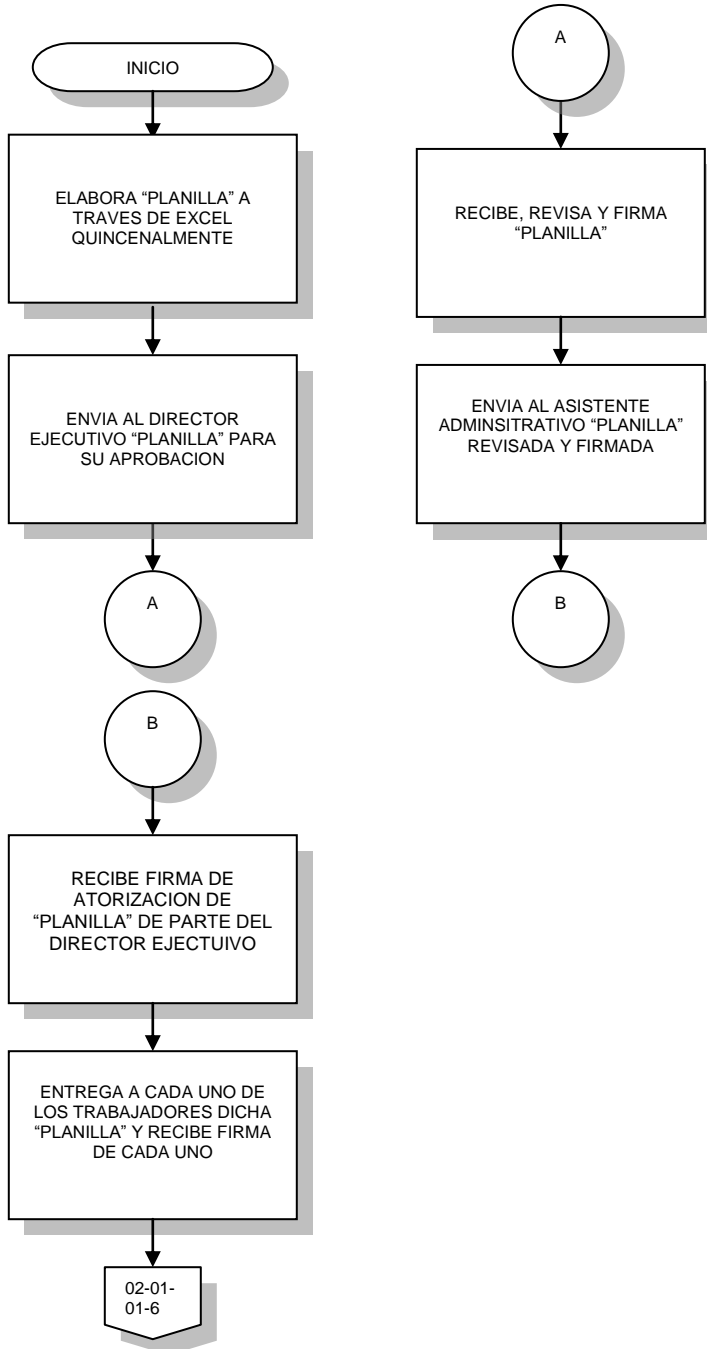
ADMINISTRACION

02-01-01  
15 de 16

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION, ACTIVIDAD No. 11 –  
PLANILLA

ASIST ADMINIST

DIRECTOR EJECUTIVO



<b>FECHA: 15/12/2009</b>	<b>ADMINISTRACION</b>	<b>02-01-01</b> <b>16 de 16</b>
--------------------------	-----------------------	------------------------------------

**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION, ACTIVIDAD No. 11 –  
PLANILLA**

---

**ASIST ADMINIST**

**DIRECTOR EJECUTIVO**

---



CREA		NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	
<p><b>PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE CONTABILIDAD</b></p>			
PROCEDIMIENTO No.	NUMERO DE FORMULARIOS	AREA RESPONSABLE	EJECUTORES
<b>03-01-01</b>	Proforma CON-01 Balance Proyectado CON-01 Cobro de servicios prestados CON-01	Contabilidad	Ejecutivo de Cuenta  <b>Firma:</b>
<b>REGISTROS:</b>			
<b>ELABORACIÓN:</b>	<b>FECHA:</b> 15/12/2009	Contabilidad	Ejecutivo de Cuenta <b>Firma:</b>
<b>AUTORIZACIÓN:</b>	<b>FECHA:</b> 00/00/0000	Director Ejecutivo	Gerente <b>Firma:</b>
<b>IMPLEMENTACIÓN:</b>	<b>FECHA:</b> 00/00/0000	Contabilidad	Ejecutivo de Cuenta <b>Firma:</b>
	<b>FECHA:</b> 00/00/00		<b>Firma:</b>
<b>MODIFICACIÓN 1:</b>	<b>FECHA:</b> 00/00/00		<b>Firma:</b>
<b>MODIFICACIÓN 2:</b>	<b>FECHA:</b> 00/00/00		<b>Firma:</b>
<b>MODIFICACIÓN 2:</b>	<b>FECHA:</b> 00/00/00		<b>Firma:</b>

<b>FECHA: 15/12/2009</b>	<b>CONTABILIDAD</b>	<b>03-01-01</b> <b>1 de 4</b>
--------------------------	---------------------	----------------------------------

**SISTEMA:** Gerencia de CREA

-----  
**SUBSISTEMA:** Contabilidad

-----  
**FUNCION.:** Contabilidad de contado y crédito

-----  
**PROCESO:** Contabilidad de bienes y servicios

-----  
**PROCEDIMIENTO:** Contabilidad

-----  
**ACTIVIDAD No. 1** Proforma

-----  
**CLIENTE**

1. Solicita "**Proforma CON-01**" al Ejecutivo de Cuenta por medio telefónico o vía email.

**EJECUTIVO DE CUENTAS**

2. Recibe solicitud y elabora "Proforma CON-01" según las necesidades del cliente.
3. Envía email con copia de la "Proforma CON-01" al Director Ejecutivo

**DIRECTOR EJECUTIVO**

4. Recibe por email "Proforma CON-01" elaborada por el Ejecutivo de Cuentas.
5. Revisa y envía "Proforma CON-01" autorizada a Ejecutivo de Cuentas y copia a Asistente Administrativo para llevar controles administrativos.

**EJECUTIVO DE CUENTAS**

6. Recibe "Proforma CON-01" autorizada del Director Ejecutivo y envía email o por fax este documento al Cliente.

**CLIENTE**

7. Recibe "Proforma CON-01" en PDF y revisa dicho documento.
8. Envía aprobación de la "Proforma CON-01" por email o fax al Ejecutivo de Cuenta.

**EJECUTIVO DE CUENTAS**

9. Recibe aprobación de la "Proforma CON-01" por parte del cliente.
10. Envía "Proforma CON-01" aceptada por el cliente al Asistente Administrativo.

<b>FECHA: 15/12/2009</b>	<b>CONTABILIDAD</b>	<b>03-01-01</b> <b>2 de 4</b>
--------------------------	---------------------	----------------------------------

---

**ACTIVIDAD No. 1** Proforma

---

**ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

11. Recibe del Ejecutivo de Cuentas "Proforma CON-01" y registra en "**Balance proyectado CON-01**" en Excel el monto total a recibir detallado en la "Proforma CON-01".
12. Archiva la proforma registrada según código de números.
13. Realiza avisos de cobros al cliente para su conocimiento.
14. Envía al cliente por email o físicamente archivo PDF por medio del mensajero de CREA el "**Cobro de servicios prestados CON-01** " correspondiente.

**CLIENTE**

15. Recibe "Cobro de servicios prestados CON-01 " y cancela el 50% restante a favor de CREA una vez que el producto o servicio final se entrega. Termina proceso.

<b>FECHA: 15/12/2009</b>	<b>CONTABILIDAD</b>	<b>03-01-01</b> <b>3 de 4</b>
--------------------------	---------------------	----------------------------------

**NORMAS**

- El Ejecutivo de Cuentas elaborará "Proforma CON-01".
- El Asistente Administrativo registrará en el "Balance Proyectado CON-01" los ingresos y egresos diarios.
- El Asistente Administrativo es la única persona autorizada para realizar "Cobro de servicios prestados CON-01".



<b>FECHA: 15/12/2009</b>	<b>CONTABILIDAD</b>	<b>03-01-01</b> <b>4 de 4</b>
--------------------------	---------------------	----------------------------------

### MATRIZ ACTIVIDAD/CARGO

En la siguiente matriz se detalla el rol específico de los cargos que intervienen en las actividades que conforman el subsistema de **Contabilidad**:

<b>Matriz Actividad/Cargo</b>			
R: responsable C: controla I: debe ser informado/consultado E: ejecuta A: autoriza  <b>Actividad/cargo</b>	DIRECTOR EJECUTIVO	EJECUTIVO DE CUENTAS	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
Proforma	IA	RE	E
Balance proyectado	IA		ER
Cobro de servicios prestados	IA		ER

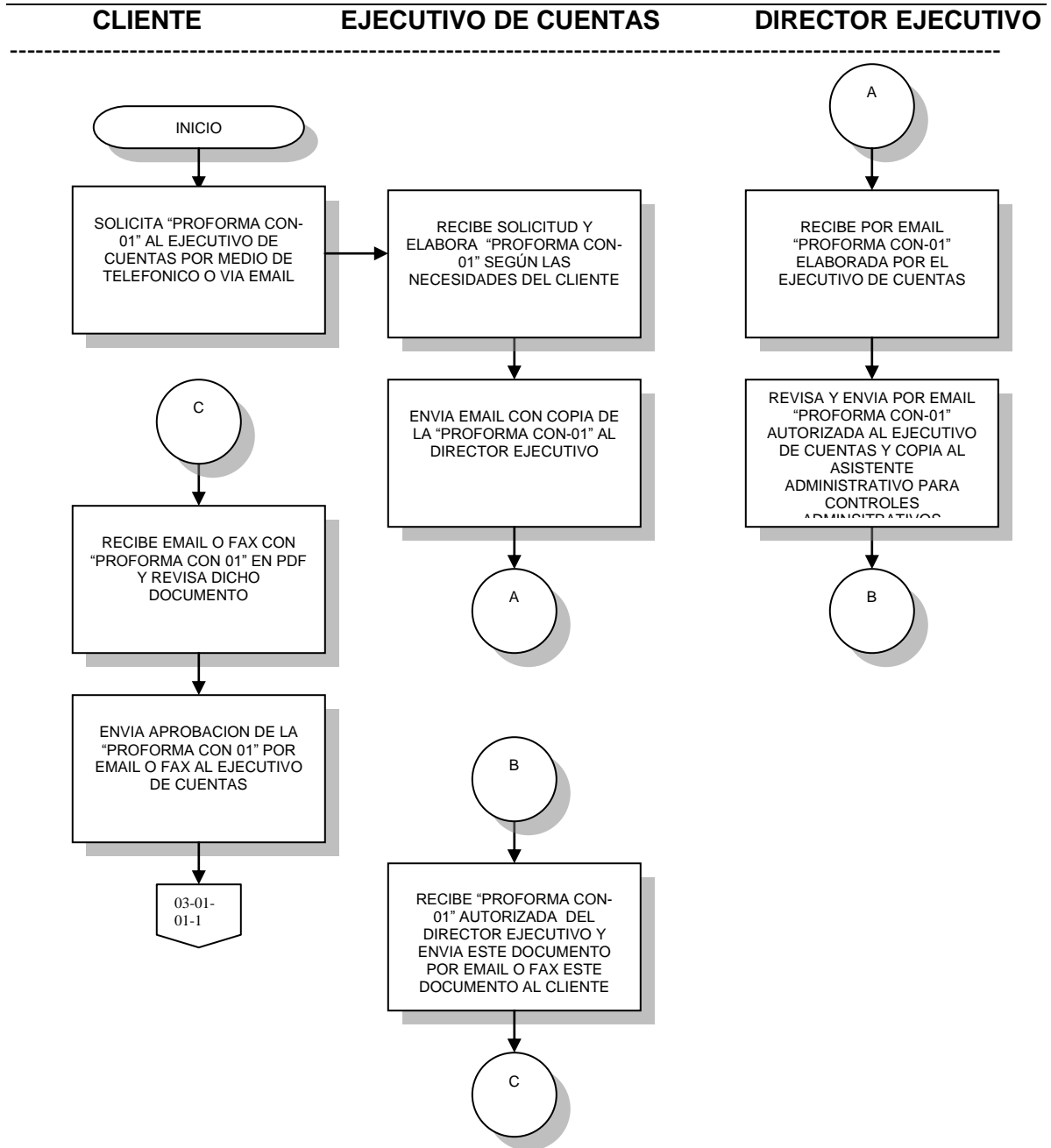
### MATRIZ ACTIVIDAD/DOCUMENTO:

Los formatos y documentos que operan en el subsistema **Contabilidad**: se presentan en el contenido de la tabla de doble entrada, en que a un lado se listan las actividades en que intervienen los documentos:

<b>Matriz Actividad/Documento</b>										
E: elabora A: archiva D: destruye U: actualiza C: consulta R: recibe  <b>Actividad/documentos</b>	PROFORMA	BALANCE PROYECTADO	COBRO DE SERVICIOS PRESTADOS							
Proforma	E									
Balance Proyectado		EAU								
Cobro de servicios prestados			EAU							

FECHA: 15/12/2009	<b>CONTABILIDAD</b>	03-01-01 1 de 2
-------------------	---------------------	--------------------

**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE CONTABILIADAD ACTIVIDAD No. 1  
PROFORMA**



FECHA: 15/12/2009

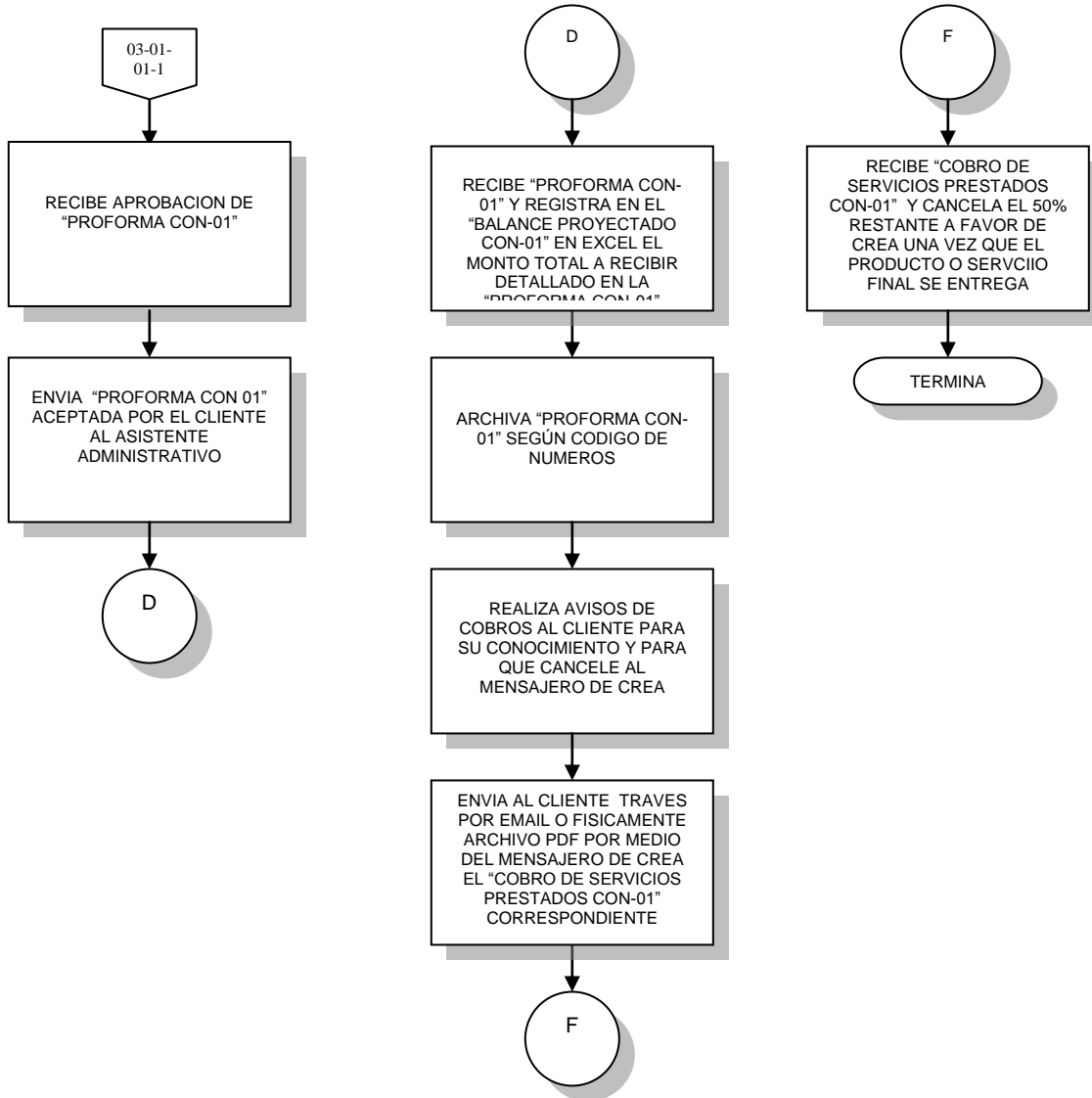
CONTABILIDAD

03-01-01

2 de 2

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE CONTABILIDAD ACTIVIDAD No. 1  
PROFORMA

EJECUTIVO DE CUENTAS ASISTENTE ADMINISTRATIVO CLIENTE



CREA		NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	
<p><b>PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE PRODUCCION</b></p>			
PROCEDIMIENTO No.	NUMERO DE FORMULARIOS	AREA RESPONSABLE	EJECUTORES
04-01-01	Montaje de Proyecto PRO-01 Cotización PRO-01	Producción	Director de Producción  Firma:
<b>REGISTROS:</b>			
ELABORACIÓN:	FECHA: 15/12/2009	Producción	Director de Producción  Firma:
AUTORIZACIÓN:	FECHA: 00/00/0000	Director Ejecutivo	Gerente  Firma:
IMPLEMENTACIÓN:	FECHA: 00 /00/0000	Producción	Director Ejecutivo  Firma:
	FECHA: 00 /00/00		Firma:
MODIFICACIÓN 1:	FECHA: 00 /00/00		Firma:
MODIFICACIÓN 2:	FECHA:		Firma:
MODIFICACIÓN 3:	FECHA:		Firma:

<b>FECHA: 1/07/2009</b>	<b>PRODUCCION</b>	<b>04-01-01</b> <b>1 de 6</b>
-------------------------	-------------------	----------------------------------

**SISTEMA:** Gerencia de CREA

-----  
**SUBSISTEMA:** Proyectos

-----  
**FUNCION.:** Administración de producción

-----  
**PROCESO:** Producción

-----  
**PROCEDIMIENTO:** Operatización de Proyectos

-----  
**ACTIVIDAD No. 1** Montaje de Proyectos

-----  
**CLIENTE**

1. Envía por medio de email, fax o personalmente solicitud de "**Montaje de Proyectos**".

**DIRECTOR DE PRODUCCION**

2. Recibe vía email, personal o en físico del Cliente solicitud de "Montaje de Proyectos" de productos o servicios, en base a las necesidades del mismo.
3. Analiza las necesidades del cliente anteriormente planteadas a fin de elaborar el concepto de proyecto.
4. Elabora "**Montaje de Proyectos**" y lo envía al Cliente en físico o vía email para su aprobación.

**EL CLIENTE NO ACEPTA**

5. Archiva el "Montaje del proyecto".

**EL CLIENTE ACEPTA**

6. Elabora y envía "**Cotización PRO-01**" al cliente incluyendo los beneficios que percibirá y la comisión de CREA.

**CLIENTE**

7. Recibe "Cotización PRO-01", aprueba o solicita cambios con su firma, por medio telefónico o email.

<b>FECHA: 1/07/2009</b>	<b>PRODUCCION</b>	<b>04-01-01</b> <b>2 de 6</b>
-------------------------	-------------------	----------------------------------

---

**ACTIVIDAD No. 1** Montaje de Proyectos

---

**DIRECTOR DE PRODUCCION**

8. Recibe aprobación del cliente o solicitud de cambios de "Cotización PRO-0".
9. Pide nuevas muestras de insumos a los proveedores (imprensa, entre otros).
10. Revisa las muestras conforme a diseño. Envía al Director Ejecutivo para su aprobación.

**DIRECTOR EJECUTIVO**

11. Recibe, revisa y autoriza las muestras del material o producto.
12. Envía email con autorización de producción del servicio o producto al Ejecutivo de Cuentas.

**EJECUTIVO DE CUENTAS**

13. Recibe email con autorización de producción del servicio o producto.
14. Realiza el evento o elabora producto.
15. Informa al Asistente Administrativo que cobre el primer 50% al cliente. Dicha "Factura Pro-01" contiene el # de "Cotización PRO-01", el nombre del cliente, contacto o la persona encargada de pagar localizado en el LACIE.

**ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

16. Recibe del Ejecutivo de Cuentas solicitud y cobra "Factura Pro-01" al cliente en concepto del primer 50%.
17. Envía notificación de cobro por de "Factura Pro-01" vía email al Director de Producción.

**DIRECTOR DE PRODUCCION**

18. Recibe email de notificación del primer cobro de parte del Asistente Administrativo. Y una vez que el producto o servicio se termina procede a solicitar el 50% restante. Termina proceso.

<b>FECHA: 1/07/2009</b>	<b>PRODUCCION</b>	<b>04-01-01</b> <b>3 de 6</b>
-------------------------	-------------------	----------------------------------

**SISTEMA:** Gerencia de CREA

-----  
**SUBSISTEMA:** Proyectos

-----  
**FUNCION.:** Administración de producción

-----  
**PROCESO:** Producción

-----  
**PROCEDIMIENTO:** Operatización de Proyectos

-----  
**ACTIVIDAD No. 2** Atención al cliente

-----  
**ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

1. Notifica al Director de Producción que hizo citas con los clientes o proveedores en la oficina de CREA o bien en la oficina del cliente/proveedor.

**DIRECTOR DE PRODUCCION**

2. Recibe notificación. Realiza llamadas de seguimiento, es decir, una vez que el cliente decide contratar los servicios de CREA, se le hace saber de cada uno de los procesos que lleva efectuar el proyecto y le comunica de cada uno de las actividades a realizarse hasta terminar dicho proyecto.
3. Recibe llamadas para hacer correcciones en el producto o servicio que se ofrece al cliente, convoca a reuniones o bien si son detalles pequeños solamente llega a un acuerdo vía email o teléfono.
4. Envía al Ejecutivo de Cuentas email solicitando que corrija algunos detalles del producto o servicio que se esta realizando.

**EJECUTIVO DE CUENTAS**

5. Recibe, realiza correcciones y envía a través de email al Director de Producción el producto o servicio terminado.

**DIRECTOR DE PRODUCCION**

6. Recibe e-mail que explica que el producto o servicio ha sido terminado.
7. Envía al cliente el producto terminado o bien un reporte con el mensajero. Termina proceso.

<b>FECHA: 1/07/2009</b>	<b>PRODUCCION</b>	<b>04-01-01</b> <b>4 de 6</b>
-------------------------	-------------------	----------------------------------

**SISTEMA:** Gerencia de CREA

-----  
**SUBSISTEMA:** Proyectos

-----  
**FUNCION:** Administración de producción

-----  
**PROCESO:** Producción

-----  
**PROCEDIMIENTO:** Operatización de Proyectos

-----  
**ACTIVIDAD No. 3** Soporte Tecnológico

-----  
**DIRECTOR DE PRODUCCION**

1. Da Soporte Tecnológico a todos los miembros de CREA, por ejemplo, convirtiendo un archivo a PDF o exportándolo.
2. Envía correos a los clientes o visitantes de la página web a veces utilizando el formato http para documentos grandes con los clientes proveedores o a los mismos trabajadores de CREA comunicaciones.
3. Chequea la página Web y semanalmente la actualiza.
4. Revisa correos del sitio Web y responde cualquier pregunta o simplemente chequea comentarios de los visitantes. Termina proceso.



<b>FECHA: 1/07/2009</b>	<b>PRODUCCION</b>	<b>04-01-01</b> <b>5 de 6</b>
-------------------------	-------------------	----------------------------------

#### **NORMAS**

- El Director de Producción elaborará "Montaje de Proyecto".
- El Director de Producción elaborará "Cotización PRO-01".
- El Director de Producción dará soporte a todos los miembros de CREA, por ejemplo, convirtiendo un archivo o exportándolo.

<b>FECHA: 15/12/2009</b>	<b>PRODUCCION</b>	<b>04-01-01</b> <b>6 de 6</b>
--------------------------	-------------------	----------------------------------

**MATRIZ ACTIVIDAD/CARGO**

En la siguiente matriz se detalla el rol específico de los cargos que intervienen en las actividades que conforman el subsistema de **Producción**:

<b>Matriz Actividad/Cargo</b> R: responsable C: controla I: debe ser informado/consultado E: ejecuta A: autoriza  <b>Actividad/cargo</b>	DIRECTOR EJECUTIVO	DE EJECUTIVO CUENTAS	DE DIRECTOR PRODUCCION	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
Montaje de Proyecto PRO-01	IAC		ER	E
Cotización PRO-01	IAC		ER	E

**MATRIZ ACTIVIDAD/DOCUMENTO:**

Los formatos y documentos que operan en el subsistema **Producción**: se presentan en el contenido de la tabla de doble entrada, en que a un lado se listan las actividades en que intervienen los documentos:

<b>Matriz Actividad/Documento</b> E: elabora A: archiva D: destruye U: actualiza C: consulta R: recibe  <b>Actividad/documentos</b>	MONTAJE DE PROYECTO	COTIZACION			
Montaje de Proyecto PRO-01	ER				
Cotización PRO-01		ERA			

FECHA: 15/12/2009

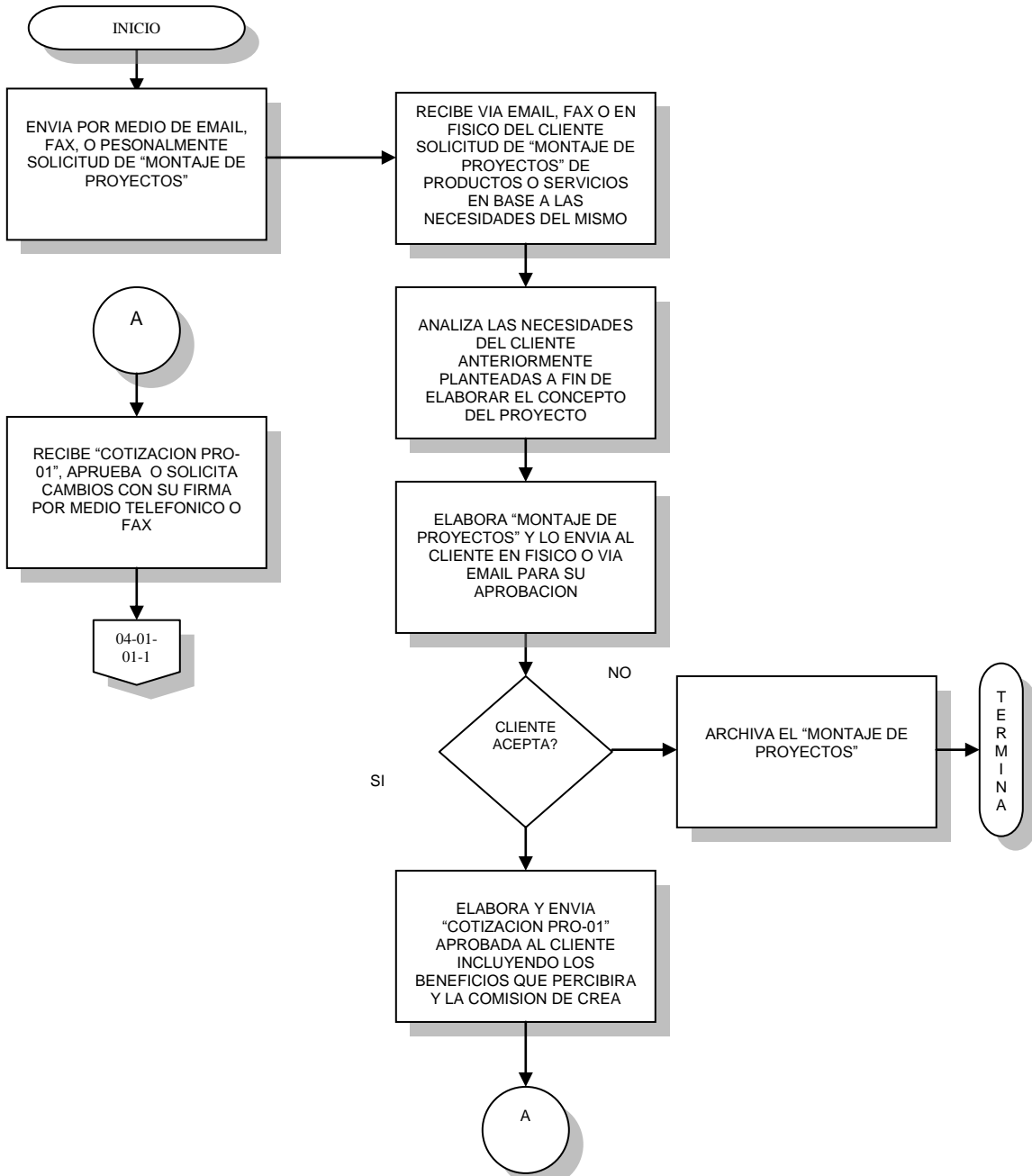
PRODUCCION

04-01-01  
1 de 5

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE PRODUCCION ACTIVIDAD No. 1  
MONTAJE DE PROYECTOS

CLIENTE

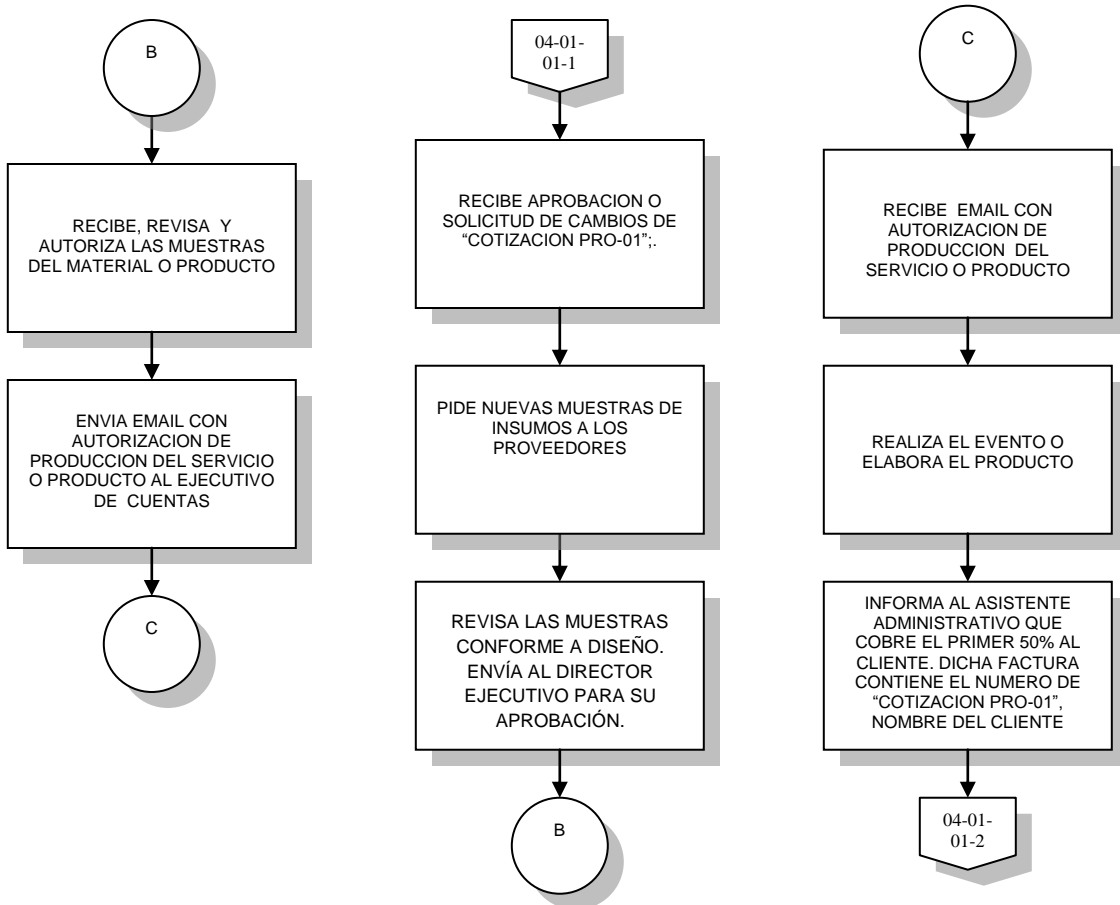
DIRECTOR DE PRODUCCION



FECHA: 15/12/2009	PRODUCCION	04-01-01 2 de 5
-------------------	------------	--------------------

**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE PRODUCCION ACTIVIDAD No. 1  
MONTAJE DE PROYECTOS**

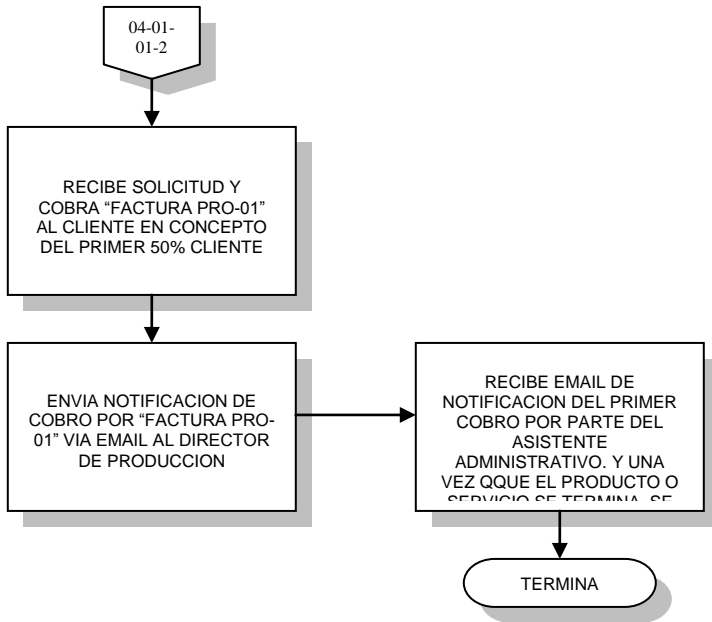
**DIRECTOR EJECUTIVO      DIRECTOR PRODUCCION      EJECUTIVO CTAS**



FECHA: 15/12/2009	PRODUCCION	04-01-01 3 de 5
-------------------	------------	--------------------

**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE PRODUCCION ACTIVIDAD No. 1  
MONTAJE DE PROYECTOS**

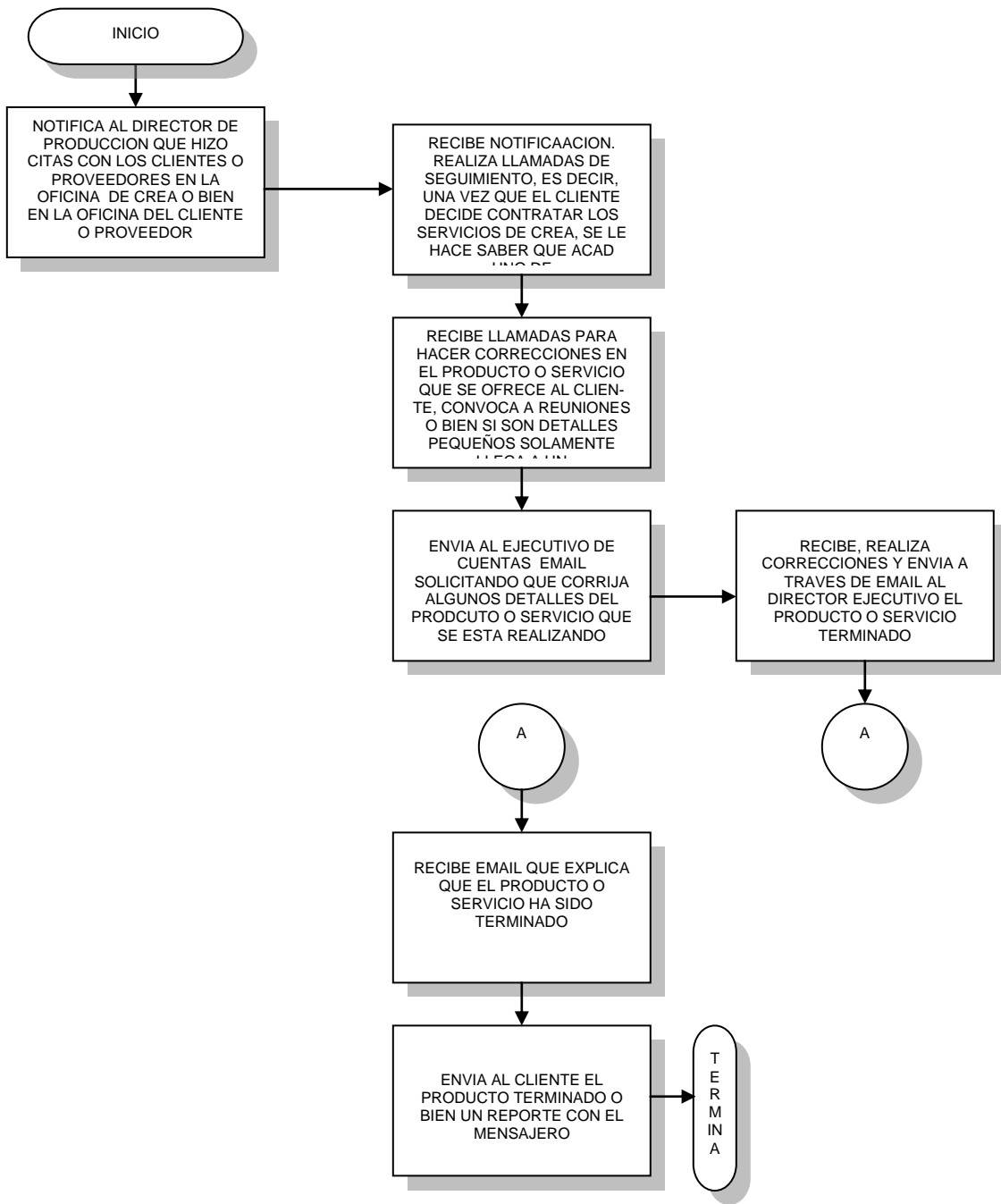
**ASISTENTE ADMINIST      DIRECTOR DE PRODUCCION**



FECHA: 15/12/2009	PRODUCCION	04-01-01 4 de 5
-------------------	------------	--------------------

**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE PRODUCCION ACTIVIDAD No. 2  
ATENCION AL CLIENTE**

ASISTENTE ADMINIST      DIRECTOR DE PRODUCCION      EJECUTIVO CTAS

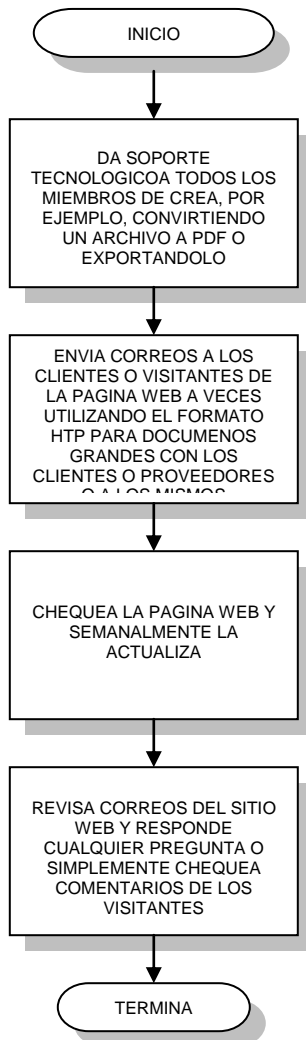


FECHA: 15/12/2009	PRODUCCION	04-01-01 5 de 5
-------------------	------------	--------------------

**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE PRODUCCION ACTIVIDAD No.3  
SOPORTE TECNOLOGICO**

ASISTENTE ADMINIST      DIRECTOR DE PRODUCCION      EJECUTIVO CTAS

---



CREA		NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	
<p><b>PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE</b></p> <p><b>RELACIONES PUBLICAS</b></p>			
PROCEDIMIENTO No.	NUMERO DE FORMULARIOS	AREA RESPONSABLE	EJECUTORES
05-01-01	Cotización Reporte de Publicity Reporte de monitoreo PU-01	Relaciones Publicas	Directora de Relaciones Publicas <b>Firma:</b>
<b>REGISTROS:</b>			
<b>ELABORACIÓN:</b>	<b>FECHA:</b> 15/12/2009	Directora de Relaciones Publicas	Directora de Relaciones Publicas <b>Firma:</b>
<b>AUTORIZACIÓN:</b>	<b>FECHA:</b> 00/00/0000	Gerencia de la empresa	Gerente <b>Firma:</b>
<b>IMPLEMENTACIÓN:</b>	<b>FECHA:</b> 00 /00/0000	Relaciones Publicas	Director Ejecutivo <b>Firma:</b>
	<b>FECHA:</b> 00 /00/00		<b>Firma:</b>
<b>MODIFICACIÓN 1:</b>	<b>FECHA:</b> 00 /00/00		<b>Firma:</b>
<b>MODIFICACIÓN 2:</b>	<b>FECHA:</b>		<b>Firma:</b>
<b>MODIFICACIÓN 3:</b>	<b>FECHA:</b>		<b>Firma:</b>



<b>FECHA: 15/12/2009</b>	<b>RELACIONES PUBLICAS</b>	<b>05-01-01</b> <b>1 de 6</b>
--------------------------	----------------------------	----------------------------------

**SISTEMA:** Gerencia de CREA

-----  
**SUBSISTEMA:** Relaciones Públicas

-----  
**FUNCION.:** Administración de Relaciones Públicas

-----  
**PROCESO:** Publicidad

-----  
**PROCEDIMIENTO:** Operatización de Relaciones Públicas

-----  
**ACTIVIDAD No. 1** Gestión de medios

-----  
**CLIENTE**

1. Solicita al Director de Cuentas "Gestión de medios" de acuerdo a las necesidades de su empresa.

**DIRECTOR DE CUENTAS**

2. Recibe solicitud de "Gestión de medios" y elabora presentación PPP al cliente acerca de CREA y en que se enfoca, en caso sea cliente nuevo.
3. Prepara propuesta considerando el costo del proyecto. En caso de que sea cliente asiduo, únicamente entrega "**Cotización PU-01**" al Cliente
4. Ordena muestras de materiales tales como: banners, spots de radio o TV.
5. Envía al cliente.

**CLIENTE NO APRUEBA**

6. Se archiva "Cotización PU-01".

**CLIENTE APRUEBA**

7. Da autorización o solicita cambios al Director de Cuentas.

**DIRECTOR DE CUENTAS**

8. Recibe autorización o efectúa cambios solicitados por el cliente y envía a losmedios de prensa, radio o TV muestras del producto o servicio.
9. Da seguimiento del material enviado, hace llamadas, envía correos.

<b>FECHA: 15/12/2009</b>	<b>RELACIONES PUBLICAS</b>	<b>05-01-01</b> <b>2 de 6</b>
--------------------------	----------------------------	----------------------------------

-----  
**ACTIVIDAD No. 1** Gestión de medios  
-----

**DIRECTOR DE CUENTAS**

10. Realiza la publicación de la publicidad en el medio de prensa seleccionado por el cliente.
11. Realiza monitoreo impreso, en dicho caso el cliente tiene que pagar adicional.
12. Realiza el “**Reporte de Publicity**” (llamar a la radio, prensa o TV, asistencia de los periodistas, soportes de video). Toda esta información se guarda en una carpeta. Termina proceso.

<b>FECHA: 1512/2009</b>	<b>RELACIONES PUBLICAS</b>	<b>05-01-01</b> <b>3 de 6</b>
-------------------------	----------------------------	----------------------------------

**SISTEMA:** Gerencia de CREA

-----  
**SUBSISTEMA:** Relaciones Públicas

-----  
**FUNCION.:** Administración de Relaciones Públicas

-----  
**PROCESO:** Publicidad

-----  
**PROCEDIMIENTO:** Operatización de Relaciones Públicas

-----  
**ACTIVIDAD No. 2** Nota de Prensa

-----  
**CLIENTE**

1. Solicita por medio de email o teléfono al Ejecutivo de Cuentas “**Nota de prensa**” según sus necesidades.

**EJECUTIVO DE CUENTAS**

2. Recibe solicitud de “Nota de prensa” de parte del cliente. Y pide información al cliente, solicitando que desea destacar o publicar.
3. Elabora y envía propuesta atractiva de “Nota de prensa” al cliente, ya sea enriqueciendo, investigando, completando la información al cliente.

**CLIENTE**

4. Recibe y autoriza al Ejecutivo de Cuentas la “Nota de prensa” a través de email o teléfono.

**EJECUTIVO DE CUENTAS**

5. Recibe propuesta aprobada de “Nota de prensa” y la envía a los medios de comunicación contratados para su publicación.
6. Da seguimiento, haciendo llamadas, monitoreando, mirando la nota de prensa en la TV o leyendo los periódicos el tiempo que sea necesario para verificar que todo salio a como se estipuló. Archiva el perfil corporativo.
7. Elabora un resumen en un documento en Word las llamadas, confirmaciones o correos efectuados y del monitoreo realizado.
8. Hace reunión con el cliente en caso de que este sea asiduo para planificar futuros proyectos y le da seguimiento. Termina proceso.

<b>FECHA: 15/12/2009</b>	<b>RELACIONES PUBLICAS</b>	<b>05-01-01</b> <b>4 de 6</b>
--------------------------	----------------------------	----------------------------------

**SISTEMA:** Gerencia de CREA

-----  
**SUBSISTEMA:** Relaciones Públicas

-----  
**FUNCION.:** Administración de Relaciones Públicas

-----  
**PROCESO:** Publicidad

-----  
**PROCEDIMIENTO:** Operatización de Relaciones Públicas

-----  
**ACTIVIDAD No. 3** Monitoreo

-----  
**DIRECTOR DE CUENTAS**

1. Revisa o constata si se llevo a cabo la entrevista o anuncio pautado por el cliente a través del televisor, radio, vallas o mupis (publicidad externa) o bien por medio de Internet.
2. Hace llamadas a la radio, prensa o televisora en caso no se pueda monitorear en el momento.
3. Realiza un "**Reporte de Monitoreo PU-01**" detallado con hora, fecha y tiempo invertido en cada una de las actividades que se llevo a cabo para hacer un buen control.
4. Envía dicho reporte al Director Ejecutivo para su información y análisis.

**DIRECTOR EJECUTIVO**

5. Recibe "Reporte de Monitoreo PU-01" y le da retroalimentación al Director de Cuenta.
6. Entrega al Director de Cuenta el "Reporte de Monitoreo PU-01".

**DIRECTOR DE CUENTAS**

8. Recibe "Reporte de Monitoreo PU-01" revisado de parte del Director Ejecutivo.
7. Archiva dicho reporte en binders. Termina proceso.

<b>FECHA: 15/12/2009</b>	<b>RELACIONES PUBLICAS</b>	<b>05-01-01</b> <b>5 de 6</b>
--------------------------	----------------------------	----------------------------------

**NORMAS**

- Ejecutivo de Cuenta realizara "Reporte de Publicity" para notificar y especificar cada uno de los procesos que se llevaron a cabo para elaborar y terminar uno o varios proyectos.
- Director de Cuenta realizara "Reporte de Monitoreo" para reflejar y controlar la calidad y seguimiento del proyecto que se realizó. Dicho Reporte le sirve de soporte tanto a la empresa como al Cliente
- Director de Cuenta realizará Cotización PU-01 para notificar el precio o el monto total por el cual se realizará un proyecto.

<b>FECHA: 1/07/2009</b>	<b>RELACIONES PUBLICAS</b>	<b>04-01-01 6 de 6</b>
-------------------------	----------------------------	----------------------------

**MATRIZ ACTIVIDAD/CARGO**

En la siguiente matriz se detalla el rol específico de los cargos que intervienen en las actividades que conforman el subsistema de **Relaciones Públicas**:

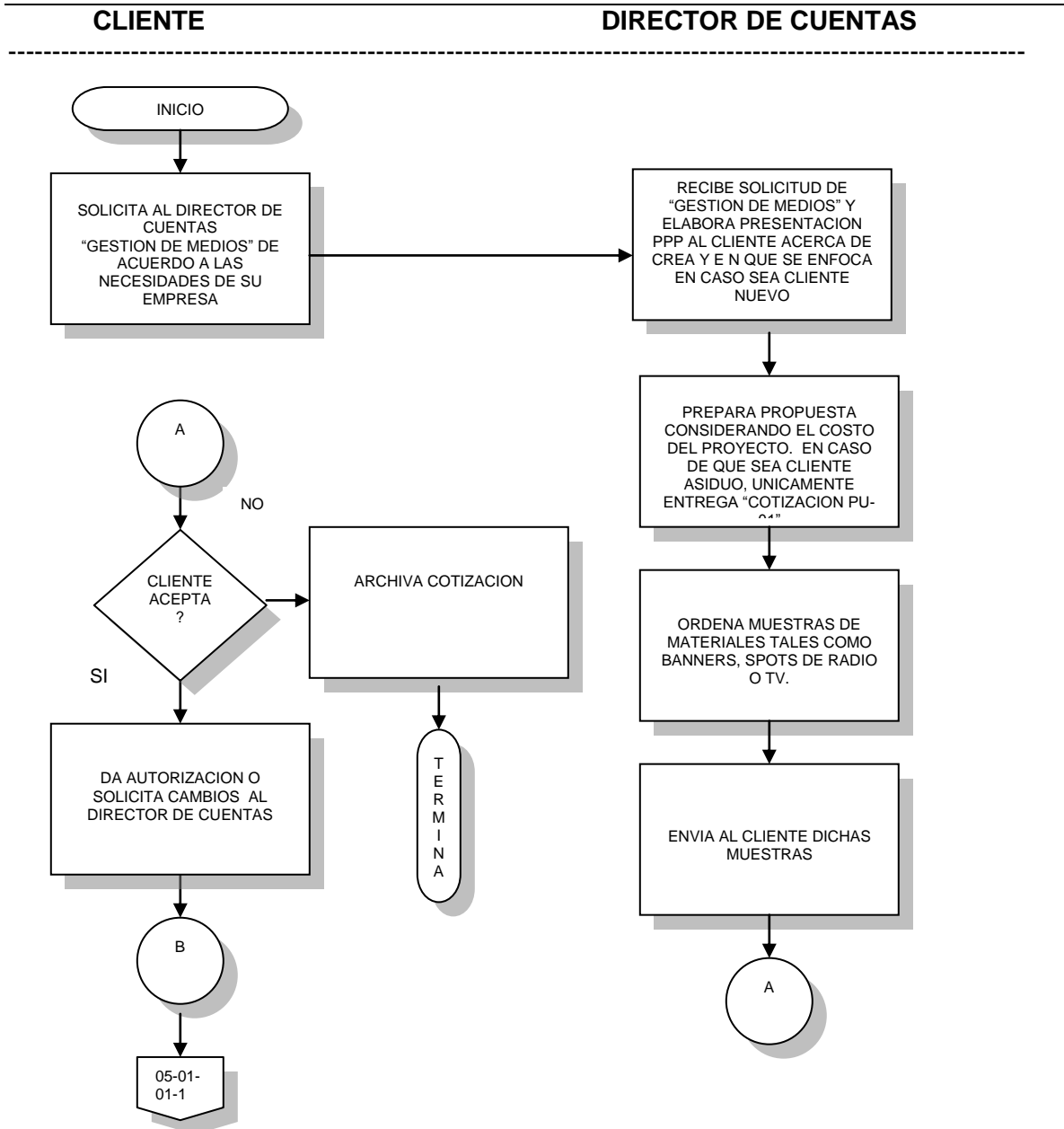
<p><b>Matriz Actividad/Cargo</b></p> <p>R: responsable C: controla I: debe ser informado/consultado E: ejecuta A: autoriza</p> <p><b>Actividad/cargo</b></p>	DIRECTOR EJECUTIVO	DIRECTOR DE CUENTAS	DE EJECUTIVO CUENTAS
Cotización PU-01			ER
Reporte de Publicity PU-01		ER	
Reporte de Monitoreo PU-01		ER	

**MATRIZ ACTIVIDAD/DOCUMENTO:**

Los formatos y documentos que operan en el subsistema **Relaciones Públicas**: se presentan en el contenido de la tabla de doble entrada, en que a un lado se listan las actividades en que intervienen los documentos:

<p><b>Matriz Actividad/Documento</b></p> <p>E: elabora A: archiva D: destruye U: actualiza C: consulta R: recibe</p> <p><b>Actividad/documentos</b></p>	Cotización	Reporte de Publicity	Reporte de Monitoreo										
Cotización PU-01	E												
Reporte de Publicity PU-01		EU											
Reporte de Monitoreo PU-01			EU										

**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE RELACIONES PÚBLICAS, ACTIVIDAD No.1 GESTION DE MEDIOS**



FECHA: 15/12/2009

RELACIONES PUBLICAS

05-01-01

2 de 4

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE PRODUCCION ACTIVIDAD No.1  
GESTION DE MEDIOS

DIRECTOR DE CUENTAS

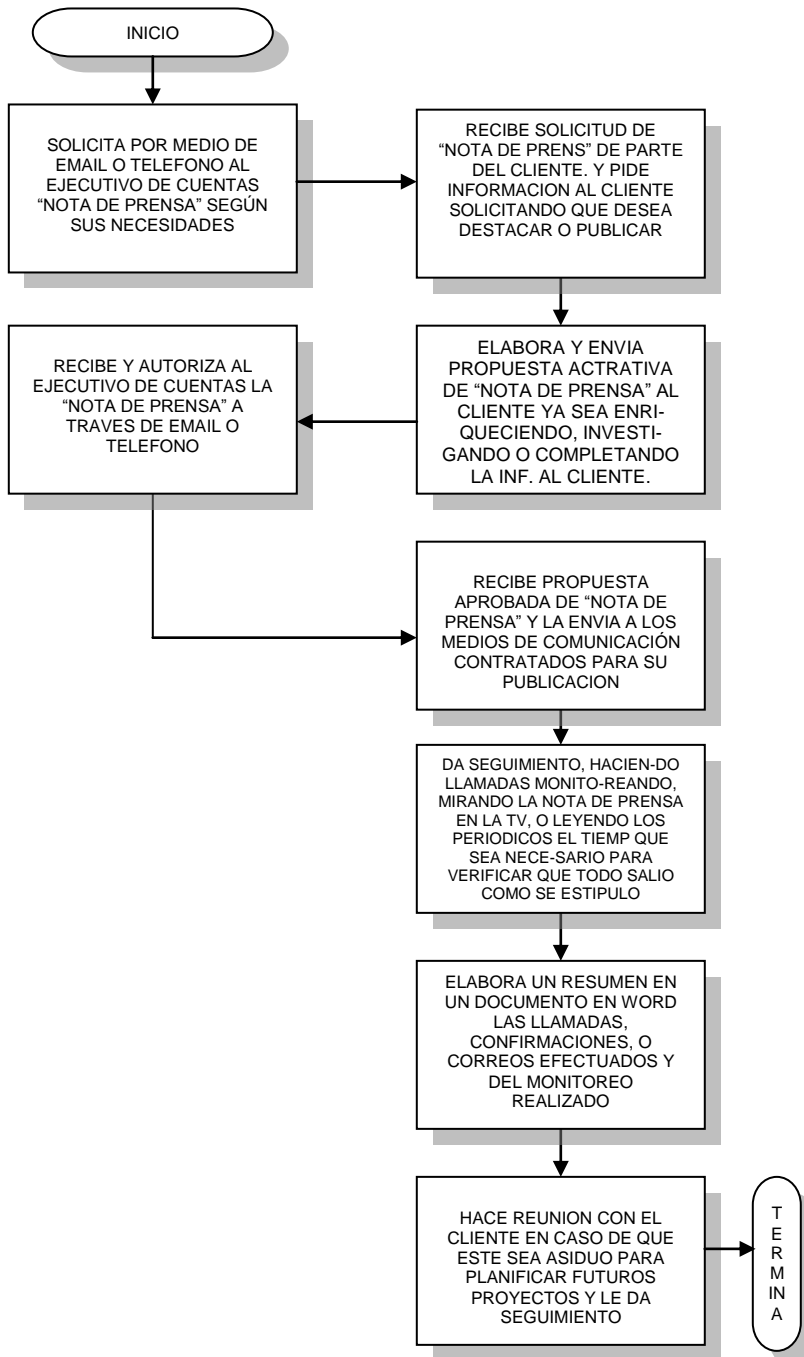




**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE PRODUCCION ACTIVIDAD No.2  
NOTA DE PRENSA**

CLIENTE

EJECUTIVO DE CUENTAS



**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE PRODUCCION ACTIVIDAD No.3  
MONITOREO**

**DIRECTOR DE CUENTAS    DIRECTOR EJECUTIVO    DIRECTOR DE CUENTAS**

