

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**



TEMA:

**ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y
FINANCIEROS, APLICADOS EN EL CENTRO DE CAPACITACIÓN
(CECAP) DE MATAGALPA, EN EL PERÍODO 2014**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE “MASTER EN CONTABILIDAD
CON ÉNFASIS EN AUDITORÍA.”**

AUTORA:

LIC. MARÍA DE LA CONCEPCIÓN GONZÁLEZ GARCÍA

TUTOR:

MSc. MANUEL DE JESÚS GONZÁLEZ GARCÍA

MATAGALPA – JULIO, 2015

ÍNDICE

	<i>Contenido</i>	<i>Pág. Nº</i>
	DEDICATORIA	i
	AGRADECIMIENTO	ii
	CARTA AVAL	iii
	RESUMEN	iv
I.	INTRODUCCIÓN	1
1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1.2	ANTECEDENTES.	8
1.3	JUSTIFICACIÓN.	13
II.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	15
III.	MARCO TEÓRICO	16
3.1	Procedimientos Administrativos y Financieros	16
3.1.1	Organización	16
3.1.1.1	Estructura organizacional	16
3.1.1.2	Misión	19
3.1.1.3	Visión	19
3.1.1.4	Políticas	20
3.1.1.5	Análisis del FODA	21
3.1.1.6	Manuales	23
3.1.1.7	Tipos de Manuales.....	27
3.1.2	Procedimientos Administrativos	40
3.1.2.1	Control	41
3.1.2.2	Supervisión	42
3.1.2.3	Autorización	43
3.1.2.4	Flujogramas	44
3.1.3	Procedimientos Financieros o Contables	47
3.1.3.1	Documentos soportes	49
3.1.3.2	Contabilización de operaciones.....	51
3.1.4	Sistema Contable	55
3.1.4.1	Tipo de sistemas	57
3.1.4.2	Elementos	58
3.1.4.3	Marco de referencia contable	60
3.1.4.4	Marco fiscal	62
3.1.5	Operaciones contables	63
3.1.5.1	Operaciones de Compras	65
3.1.5.2	Operaciones de Ventas.....	66
3.1.5.3	Operaciones de Pagos	66
3.1.5.4	Operaciones de Cobros	67
3.1.5.5	Activos Fijos o Activo no circulante	69

3.1.6	Control interno	70
3.1.6.1	Modelo de control interno	70
3.1.6.2	Control interno en las operaciones de ingresos.....	72
3.1.6.3	Control interno en las operaciones de egresos	73
3.1.7	Procedimiento o metodología para la elaboración de manuales	74
IV.	PREGUNTAS DIRECTRICES	78
V.	DISEÑO METODOLÓGICO	79
VI.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	90
VII.	CONCLUSIONES	142
VIII.	RECOMENDACIONES	144
IX.	BIBLIOGRAFÍA	145
X.	ANEXOS	

DEDICATORIA

A Dios.

Por su infinita bondad y amor.

Por haberme permitido concluir esta tesis, así como por haberme dado salud para lograr mis objetivos, paciencia para no decaer en los tantos intentos de realización de este trabajo, sabiduría para conducir mis ideas.

A mis padres.

Por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, pero sobre todo por su amor incondicional, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien,

A mi hermano Manuel

Por los ejemplos de perseverancia y empeño que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante, por su amor, por todos los valores y cualidades que lo caracterizan; sobre todo por apoyarme incondicionalmente en la realización de este trabajo

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que hicieron posible la realización de este trabajo de Tesis, con las cuales no hubiese sido posible culminar con éxitos y lograr un escaño más en mi vida profesional.

A Alejandro Cunningham, por haberme apoyado financieramente, a través del Proyecto Medios de Vida Sostenibles, financiado por Christian Aid y ejecutado por el Movimiento Comunal de Matagalpa.

Al Centro de Capacitación - CECAP, por haberme dejado entrar a sus archivos, confiando en mí su información administrativa financiera, para su estudio, así como al personal que me brindó información oral y escrita para enriquecer este trabajo.

Un agradecimiento muy especial merece la comprensión, paciencia y el ánimo recibidos por mis hijos: Hamilton, Diana y Ángel, así como mi compañero de vida, Erasmo Jarquín, por su paciencia, comprensión y por estar siempre a mi lado.

A mis hermanos, hermana, familia y amigos, por el tiempo que no pude compartir con ellos por estar dedicada al estudio durante los dos años que duró la maestría.

A todos ellos, muchas gracias.

Matagalpa, Junio 2015

CARTA AVAL

Por la presente se deja constancia de que el informe de la investigación de tesis para optar al grado de Maestría en Contabilidad con Énfasis en Auditoría y que lleva por título:

“Análisis de los Procedimientos Administrativos y Financieros, aplicados en el Centro de Capacitación (CECAP) de Matagalpa, en el periodo 2014.”

Autora:

Lic. MARÍA DE LA CONCEPCIÓN GONZÁLEZ GARCÍA

Reúne los requisitos básicos metodológicos y científicos para ser presentada en el acto de defensa.

La investigación realizada representa un acercamiento al problema de investigación, por lo que todavía se podría continuar profundizando en su estudio.

Atentamente,

MSc. Manuel de Jesús González García
Tutor

RESUMEN

La temática abordada en este estudio trata sobre el análisis de los procedimientos administrativos y financieros, aplicados en el Centro de Capacitación (CECAP) de Matagalpa, en el periodo 2014, con el propósito de evaluar la aplicación de los procedimientos en las transacciones financieras y operativas que se realizan en el Centro. El desarrollo de este estudio se hizo tomando en cuenta el enfoque cuantitativo con implicaciones cualitativas, de tipo descriptivo. El universo fueron 14 funcionarios, (7 Miembros de la Comisión Económica del MCN y 7 personal administrativo del CECAP) y la documentación soporte de las transacciones contables, la muestra 2 trabajadores y los documentos contabilizados en el año 2014. Se aplicó la metodología, las técnicas e instrumentos necesarios para una adecuada investigación, siguiendo la normativa establecida por la UNAN Managua para este tipo de trabajo. Por las características de la investigación es de tipo Estudio de Casos. Los resultados obtenidos indican que los procedimientos administrativos son la autorización, control y supervisión en las áreas de ingresos; y los procedimientos financieros son los procesos de contabilización de operaciones y el llenado de los soportes contables de las transacciones realizadas en el Centro, aunque no existe un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros que conduzcan el desarrollo de las operaciones desarrolladas, estos procesos son realizados con base a la experiencia adquirida por los funcionarios. Es urgente la implementación del Manual por su importancia para el desarrollo institucional, además que sirve como un medio de control para prevenir errores y fraudes, el logro de los objetivos y metas propuestas, así como la salvaguarda de todos sus activos.

PALABRAS CLAVE: Procedimientos administrativos y financieros, manual, transacciones, control interno.

EXECUTIVE SUMMARY

In this study, the topic addressed refers to the administrative and financial procedures implemented in 2014 by the Centro de Capacitación (CECAP) in Matagalpa (Nicaragua). The main objective is assessing procedures implementation under the financial and operational activities carried out by CECAP. This work was realized taking into account a qualitative and descriptive approach. On the ground, the statistical universe studied was composed by 14 officers, (7 administrative officers from the Movimiento Comunal Nicaragüense organization (MCN) and 7 members from administrative staff for CECAP), literature documentation covers 2014 commercial transactions, a sampling composed by 2 workers and accounting documents for the same year. According to UNAN Managua regulations for this kind of research, methods, techniques and tools needed for an adequate investigation were applied under the form of case studies. The outcomes demonstrate that administrative procedures are authorization, monitoring and supervision for income and expenditures areas. On the other hand, financial procedures are accounting operations and book-record keeping for all the transactions conducted by the Center, even if there is lacking a financial and administrative procedure manual governing operations implementation: this implementation is based on officer's experience. Urgent action is required for an implementation manual, due to its importance for institutional development, as well as monitoring mechanism in order to avoid irregularities and fraud. This manual is also mandatory for target objectives and aims, as well as for a sane archive keeping.

KEYWORDS: Administrative and financial procedures, manual, transactions, monitoring.

I. INTRODUCCIÓN

Antecedentes del Centro de Capacitación de Matagalpa, CECAP

En los años 2000- 2005, el MCN no contaba con un centro para la realización de sus actividades de capacitación a brigadistas de salud, parteras o encuentros con líderes y lideresas comunitarios que promovían en el Departamento de Matagalpa.

El 11 de agosto del año 2005 según Escritura Pública 293, obtuvo en calidad de donación las instalaciones donde está ubicado el Centro de Capacitación en sus siglas abreviadas CECAP, ubicadas en la Salida a San Ramón, Km 132 carretera al El Tuma, donde antes funcionaba la Escuela Nacional de Instructores, dirigida por el Ministerio de Cultura.

Como las instalaciones eran amplias y con áreas bien estructuradas para la preparación de alimentos y hospedaje, la dirigencia y administración de ese tiempo, proponen que el Centro no solamente sea utilizado para las actividades del MCN, sino que se puedan brindar servicios al público para obtener ingresos que permitieran la sostenibilidad del centro, ya que se debía de pagar servicios básicos como agua, luz, y el personal de cocina y vigilante.

Se decidió darle el giro de pequeña empresa para brindar servicios de alimentación, hospedaje y alquiler de local, manteniendo el mismo nombre del CECAP, como referencia ya que el lugar siempre se conoció con ese nombre.

Se constituye la pequeña empresa, con autonomía propia (su administración y personal de apoyo), y no tenía vínculo con el MCN, o sea sus ganancias y utilidades se quedaban en el Centro, aunque estas no eran muchas, no se tenía control y no se llevaba una contabilidad formal. Se trabajaba con un libro de ingresos y egresos únicamente.

En los años 2006-.2008, surge la necesidad de elaborar un catálogo de cuentas e implementar un sistema de control más estricto y se empieza a llevar una contabilidad manual y ya con la supervisión y seguimiento del personal administrativo del MCN Matagalpa.

En la actualidad este Centro es administrado, controlado y supervisado por el MCN, y parte de sus utilidades son para el sostenimiento del MCN y otras responsabilidades sociales con la niñez y mujeres.

El análisis de los procedimientos administrativos-financieros aplicados a las operaciones del Centro de Capacitación, CECAP-Matagalpa es un proceso investigativo que surgió como resultado de las recomendaciones de una consultoría administrativa y financiera realizada en el CECAP, durante el período octubre 2011–marzo 2012.

A raíz de este proceso de consultoría se pusieron en relieve algunos aspectos cruciales que han estado impidiendo que dicho Centro funcione al máximo de sus posibilidades, mejorando el rendimiento económico y adquiriendo una clientela más amplia, y que además impiden elevar al máximo la rentabilidad y la liquidez del Centro.

Por otro lado, la consultoría evidenció la carencia de directrices que norman los procesos a nivel administrativo-financiero, generando una estructura administrativa y de mando poco fiable y sin una planificación adecuada.

Como consecuencia, el CECAP se quedó estancado, sufriendo un período de fallido crecimiento por un período de cinco años. Como respuesta a esta realidad se tomaron medidas de implementación para mejorar su situación administrativa y financiera, iniciando con la elaboración del Plan estratégico quinquenal (2013–2017).

En este trabajo investigativo se hizo el análisis de los procedimientos administrativos y financieros del CECAP, identificando los problemas y las causas que inciden en esta problemática. Asimismo proponer un Manual de Procedimientos Administrativo-Financieros el cual permita evaluar, determinar, caracterizar y establecer líneas guía que conlleven al mejoramiento operativo de este Centro.

De igual manera se presentan aspectos teóricos sobre la administración financiera, concentrándonos en el análisis financiero que permitan al centro la rentabilidad y la liquidez.

La estructura utilizada para el desarrollo de esta tesis es la siguiente:

En la portada se describe la institución y facultad a que pertenece el investigador, el título de la investigación, grado académico que está optando, nombre de la autora y del tutor de tesis, así como la fecha de presentación del trabajo investigativo.

El índice con una estructura clara y lógica donde se refleja los diferentes aspectos que contiene el trabajo de investigación científica y que componen el orden en que se desarrollan los contenidos de la tesis.

El Resumen, el cual explica de manera sintética los ejes fundamentales del proceso investigativo, desde la situación problemática hasta las conclusiones y recomendaciones del caso.

En la Introducción se presenta la estructura del informe dividido en los diferentes apartados o capítulos, se describe en forma general la problemática objeto de estudio para llegar particularmente al problema de investigación, los antecedentes que sintetizan los aportes de estudios realizados sobre el problema de investigación para posibilitar el conocimiento y la comprensión de cómo ha sido estudiado esta problemática anteriormente; la justificación en la cual se resalta la importancia del

estudio para la solución del problema, quienes serán los beneficiados con los resultados de la investigación, sean directos o indirectos.

Los Objetivos de la Investigación, tanto el General como los Específicos que fueron formulados con claridad, precisión y orden lógico, éstos fueron derivados del problema de investigación con el propósito de que fueran relacionados y delimitados del mismo.

En el Marco Teórico, se detallan los aspectos conceptuales necesarios para fundamentar y apoyar el resultado de la investigación, organizando de forma coherente las aportaciones importantes y detalladas de los autores respecto a la problemática en estudio, referenciando correctamente las citas bibliográficas atendiendo a la normativa APA.

En lo que respecta a las Preguntas Directrices aquí se hace referencia a la presentación de la problemática objeto de estudio y de las preguntas directrices, del cual depende el enfoque y el alcance de la investigación, las preguntas directrices de la investigación están directamente relacionadas con el problema y los objetivos de la investigación.

En el Diseño Metodológico se estructuró el enfoque y el tipo de investigación, la determinación de la población y la muestra que fue a conveniencia del investigador; así como las técnicas e instrumentos para recopilar información lo cual constituye la base del trabajo de investigación. Estas consideraciones metodológicas abordadas garantizaron la calidad y veracidad del texto como documento científico, en este apartado se incluye la Operacionalización de Variables, que se hizo mediante el análisis en una matriz donde se obtuvo una variable derivada del problema de investigación, relacionada directamente con los objetivos y el marco teórico. Aquí se determinaron los indicadores que permitieron obtener las interrogantes que se utilizaron en los instrumentos de recopilación de información.

En el Análisis y Discusión de Resultados, está referido a la presentación, análisis e interpretación de los resultados de la investigación, basándose en las entrevistas realizadas, en la guía de observación, análisis de documentación, según el enfoque y alcance de la investigación, es éste el trabajo de campo realizado del cual dependen las conclusiones presentadas y las recomendaciones que se proponen.

Las Conclusiones se presentan de manera puntual como producto del análisis e interpretación de los resultados, estas conclusiones están relacionadas directamente con el problema de investigación, con los objetivos planteados y con las preguntas directrices.

Las Recomendaciones constituyen las sugerencias orientadas a la solución del problema planteado, se presenta, además, el diseño de un modelo de Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros como una sugerencia para que sea implementado en el Centro de Capacitación.

En la Bibliografía se presenta las referencias de las fuentes bibliográficas consultadas en el transcurso de la investigación las cuales están ajustadas al tema de estudio, referenciadas correctamente en el texto y ordenadas alfabéticamente, cumpliendo con lo establecido en la normativa APA.

Por último, los Anexos del trabajo de investigación, donde se presentan los instrumentos de recopilación de la información, y se expone en detalle el Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros que fue diseñado como producto de la investigación.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Centro de Capacitación (CECAP), adscrito al MCN de Matagalpa, autofinanciado por sus acciones de comercio, con ingresos por ventas de servicios (hospedajes, alquiler de salas para capacitaciones) e ingresos por ventas de alimentación, se encuentra ubicado en el Km 32 Carretera a El Tuma en el Municipio de Matagalpa, Departamento de Matagalpa.

Este Centro está inscrito en la Dirección General de Ingresos bajo el número del Registro Único del Contribuyente (RUC) 4412410620002C a nombre del señor Sergio Rafael Sáenz López, bajo el régimen de cuota fija. Asimismo, está inscrito en el Registro de Proveedores bajo la clasificación de Equipos de servicios de alimentación para instituciones e instalaciones hoteleras, alojamientos y centros de encuentros.

Este Centro tiene 30 años de funcionar como empresa, brindando estos servicios. El personal del Centro está compuesto por siete funcionarios: administrador, servicios generales, responsable de cocina, 3 ayudantes de cocina y vigilante), dirigido por una Comisión Departamental compuesta además por 7 personas, a partir del año 2011 no se observa crecimiento en sus ingresos por ventas.

Durante el período octubre 2011–marzo 2012, este Centro pasó por un proceso de consultoría administrativa financiera. Entre otros resultados se observó:

- a) La carencia de una estructura organizativa y de manuales que faciliten el funcionamiento integral eficiente.
- b) Las líneas jerárquicas no están reflejadas con claridad.
- c) No existe un documento que norme los procesos a nivel administrativo y financiero.
- d) No se dispone de un plan estratégico ni mucho menos de un plan anual, siendo la única forma de planificación la presupuestaria.

- e) Si bien no existe un plan administrativo, la administración utiliza presupuestos.
- f) No existe un plan que sirva para amplificar la rentabilidad de este Centro que le permitan mejorar sus condiciones internas.
- g) Las decisiones se toman a nivel central por la Comisión Económica del MCN y, a nivel vertical, solamente se bajan orientaciones. (CECAP, 2014)

En toda empresa deben existir documentos de controles administrativos y financieros que sirvan de referencia para su buen funcionamiento y que ayuden a sentar las bases de partida para su fortalecimiento en estas áreas. Por lo tanto, la falta de este tipo de documentos produce ineficiencias en las empresas, errores, mal manejo operativo y, en muchas ocasiones, el fraude o el reflejo erróneo de sus operaciones.

La Comisión Económica Departamental del MCN es la responsable de dar seguimiento a las operaciones financieras del CECAP, toma las decisiones para su mejoramiento y rentabilidad. Esta Comisión, en virtud del diagnóstico realizado, decidió echar a andar una serie de acciones para mejorar la situación del Centro.

Por lo anteriormente expuesto, hay que responder a la siguiente pregunta:

¿Cómo fueron aplicados los procedimientos administrativos y financieros en el Centro de Capacitación CECAP de Matagalpa, en el periodo 2014?

1.2 ANTECEDENTES

Las finanzas de la organización, consideradas durante mucho tiempo como parte de la economía, surgieron como un campo de estudios independiente a principios del siglo XX.

En su origen se relacionaron solamente con documentos, instituciones y aspectos de procedimiento de los mercados de capital. Los datos y los registros financieros no eran como los que se usan en la actualidad ni existían reglamentaciones que hicieran necesaria la divulgación de la información financiera, aunque iba en aumento el interés en las consolidaciones y fusiones. La constitución de la US Steel Corporation en 1900 inicia una tendencia de combinaciones que dieron lugar a la emisión de grandes cantidades de valores de renta fija y variable.

En la década de 1920 las innovaciones tecnológicas y las nuevas industrias provocaron la necesidad de mayor cantidad de fondos, impulsando el estudio de las finanzas para destacar la liquidez y el financiamiento de las organizaciones. En *The financial Policy of Corporation* (1920) uno de los textos clásicos de ese periodo, Arthur Stone Dewing reunió las ideas existentes, introdujo nuevas ideas y sentó la pauta para la enseñanza de las finanzas. (Rodríguez, 2014)

La depresión de los años treinta obligó a centrar el estudio de las finanzas en los aspectos defensivos de la supervivencia, la preservación de liquidez, las quiebras, las liquidaciones y reorganizaciones, la principal preocupación en el financiamiento externo era saber cómo un inversionista podía protegerse.

Durante la década de 1940 hasta principios de 1950, las finanzas siguieron un enfoque tradicional que se desarrolló de 1920 a 1930. Analizaban a la organización desde un punto de vista ajeno a la misma, cómo pudiera ser un inversionista, pero no ponían énfasis alguno en la toma de decisiones dentro de la misma. A mediados de

la década 1950 adquirieron papel importante el presupuesto de capital y las consideraciones relacionadas con el mismo

Con la llegada de la computadora en la década 1950, sistemas complejos de información comenzaron a brindar al administrador financiero información sobre la cual tomar decisiones correctas, aplicando herramientas analíticas poderosas, se generó el uso de técnicas de investigación de operaciones y de decisiones, los análisis financieros fueron más disciplinados y provechosos.

En la década 1960 con el desarrollo de la teoría del portafolio y su aplicación a la administración financiera fue un acontecimiento importante, la cual fue presentada por Markowitz en 1952 y perfeccionada por Sharpe, Lintner y otros; la teoría nos explica que el riesgo de un activo individual no debe ser juzgado sobre la base de las posibles desviaciones del rendimiento que se espera, sino más bien en relación con su contribución marginal al riesgo global de un portafolio de activos.

En la década de 1970 se perfeccionó el modelo de fijación de precios de los activos de capital de Sharpe para valorar los activos financieros, este modelo insinuaba que parte del riesgo de la organización no tenía importancia para los inversionistas de la empresa, ya que se podía diluir en los portafolios de las acciones en su poder.

En la década de 1980, grandes avances intelectuales de la valuación de las organizaciones en un mundo donde reina la incertidumbre. El papel de los impuestos personales en conexión con los impuestos de la organización ha sido un área que ha rendido frutos provechosos. La información económica permite obtener una mejor comprensión del comportamiento que en el mercado tienen los documentos financieros. (Rodríguez, 2014)

En los años noventa, las finanzas han tenido una función vital y estratégica en las organizaciones. El gerente financiero se ha convertido en parte activa; la

generación de riqueza, para determinar si genera riqueza debe conocerse quienes aportan el capital que la organización requiere para tener utilidades. Los factores externos influyen cada día más en el administrador financiero

La evolución de las finanzas ha tenido gran repercusión sobre el papel y la importancia de la administración financiera. Las finanzas han evolucionado del estudio descriptivo que eran antes, ahora incluyen análisis rigurosos y teorías normativas. (Rodríguez, 2014)

El proceso administrativo-financiero de un empresa ha estado presente a través de la historia, modificándose de acuerdo a las exigencias de este mundo globalizado y que las empresas para ser competitivas en el mundo de hoy, necesitan contar con una buena organización y administración de los recursos disponibles, lo que se puede lograr a través de la administración financiera ya que esta es la encargada de hacer buen uso de los recursos, tomar decisiones que afectan a la empresa positiva o negativamente; es por eso la importancia que tiene para las empresas actuales una eficiente administración financiera, que permitan el logro de los objetivos y metas de las organizaciones o empresas, para obtener altos u óptimos rendimiento y generar empresas fiables y con bases fuertes para lograr sus objetivos y metas.

El análisis de los procedimientos administrativos y financieros ha sido tema de estudio muy relevantes en todas las instituciones tanto públicas como privadas, con fines y sin fines de lucro; se han documentado estudios a todos los niveles que han presentado la elaboración de manuales de procedimientos como una herramienta de control que influye directamente en la rentabilidad de las empresas, tanto operativa, financiera y administrativa; brindándole un valor agregado a los procesos que inciden en la rentabilidad y en la toma de decisiones en el organismo.

A nivel latinoamericano se encuentran documentadas tesis de grado y postgrado relacionado con el tema de Procedimientos Administrativos y Financieros, entre las cuales se mencionan:

En la ciudad de Riobamba, Ecuador, en el año 2008, se documentó una tesis titulada “Diseño de un sistema administrativo, contable y financiero para el Hotel Restaurante La Colina, del cantón Alausi, Provincia de Chimborazo”, presentada por Lic. Lourdes Alicia Yungán Roldán, cuyo objetivo general fue: Realizar el diseño de un sistema administrativo, contable y financiero para el Hotel Restaurante La Colina, del cantón Alausi, Provincia de Chimborazo”, la principal conclusión expresa que el modelo organizativo estructural y funcional se establecen los niveles jerárquicos, definiéndose las responsabilidades y funciones específicas que se cumplen en cada nivel de la empresa.

En el estado de Sucre, Venezuela en el año 2007, se presenta una tesis con el título: “Diseño de un manual de normas y procedimientos administrativos para la Asociación Cooperativa de Servicios Múltiples Araya. R.L”, presentada por Elys Mercedes Rengel. Siendo su objetivo general, diseñar un Manual de Normas y Procedimientos Administrativos para la Asociación Cooperativa de Servicios Múltiples Araya R.L. – estado Sucre. Las principales conclusiones del trabajo resaltan que, los manuales le permiten a la administración verificar que los empleados realicen sus actividades según lo establecido en el manual. La elaboración de un manual de normas y procedimientos administrativo constituye un instrumento dirigido a orientar las acciones de forma específica en cada departamento, y finalmente que los manuales son instrumentos que se utilizan para guiar las acciones del trabajador en las actividades realizadas, con la finalidad de facilitar la ejecución de los mismos.

En la UNAN Managua, se encontraron tesis de Maestría en Contabilidad con énfasis en Auditoría relacionada con procedimientos administrativos y financieros, en las cuales el principal resultado es la presentación de Manuales de Procedimientos para garantizar los procesos administrativos y contables de manera eficiente.

La tesis presentada por la MSc. Maritza Ivette Reyes Castro con el título: “Incidencias del Control Interno en los procedimientos administrativos y financieros de la Empresa de Servicios Centro Médico Belén, en el municipio El Cuá, departamento de Jinotega en el II semestre del año 2010,” con el objetivo de analizar la incidencia del control interno en los procedimientos administrativos y financieros del centro, teniendo como resultado fundamental la presentación de una propuesta de Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros aplicados a las operaciones realizada en la empresa

Tesis presentada por la MSc Belén Nohemí Zeledón Rocha, titulada “Evaluación de la efectividad del Control Interno en cada proceso contable de la empresa “Transportes Ángel” de la ciudad de Matagalpa durante el II semestre del año 2010”, con el objetivo de evaluar la efectividad del Control Interno en los procesos contables de la empresa: El principal resultado fue la presentación de un Manual de Procedimientos Contables aplicados a las operaciones realizada en la empresa.

En la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, no se encontraron antecedentes de este tema de estudio.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El trabajo investigativo sobre el análisis de los procedimientos administrativos y financieros aplicados en las operaciones del Centro de Capacitación CECAP, de la ciudad de Matagalpa, tiene como objetivo analizar los procedimientos administrativos y financieros aplicados al CECAP durante el período 2014, con el fin de que se presente una propuesta de manual que sirva de guía para desarrollar las operaciones del centro y las funciones del personal de manera eficiente y así presentar la información financiera de manera oportuna y confiable, reflejando los resultados que brindan los estados financieros de manera eficaz y eficiente.

Es necesario implementar los procedimientos de control necesarios para detectar cualquier anomalía o desviación respecto de los objetivos establecidos por la empresa. Dichos controles permiten que los responsables de la toma de decisiones afronten la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como también las exigencias de los clientes y sus prioridades en constante cambio. Permiten, además, adaptar la estructura interna para garantizar el crecimiento futuro.

El resultado final de este esfuerzo será el suministro de una guía documentada a gerentes y trabajadores del Centro de Capacitación. Este documento servirá de directriz para ejercer sin dudas un mejor trabajo y, además, para potenciar la labor administrativa y financiera que –debido a la carencia de sistemas de control– debilita la capacidad de trabajar de forma más eficiente, lo que se ve reflejado en los resultados financieros.

Con la investigación los trabajadores del Centro de Capacitación dispondrán de directrices que, sin lugar a dudas, contribuirán a mejorar la labor administrativa y financiera de este Centro.

De igual manera los resultados serán documentados para que sirvan como material de consulta a docentes, estudiantes y personas interesadas en esta temática ya que formará parte del acervo bibliográfico de la biblioteca de la UNAN FAREM Matagalpa.

II. OBJETIVOS

Objetivo general:

Analizar los procedimientos administrativos y financieros aplicados en el Centro de Capacitación (CECAP) de la ciudad de Matagalpa, en el periodo 2014.

Objetivos específicos:

1. Describir la situación administrativa y financiera del Centro de Capacitación de Matagalpa (CECAP).
2. Identificar los procedimientos administrativos y financieros aplicados a las operaciones que se desarrollan en el CECAP Matagalpa.
3. Valorar los procedimientos Administrativos y Financieros en las operaciones realizadas en el CECAP Matagalpa.
4. Proponer un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para el Centro de Capacitación CECAP de Matagalpa.

III. MARCO TEÓRICO

3.1 Procedimientos Administrativos y Financieros

3.1.1 Organización

El término "organización" (del Latín *Organón*, órgano elemento de un sistema y sistema en sí mismo) es prácticamente utilizado en todos los ámbitos (empresarial, educativo, social, deportivo, religioso, entre otros) para referirse, por una parte, a una entidad (por ejemplo, a una empresa, corporación, institución pública, organización no gubernamental) y por otra, a una actividad (como la organización de una empresa, un evento o simplemente de una reunión familiar); por tanto, requiere de un concepto que pueda ser aplicado a cada uno de éstos casos por separado y/o a ambos al mismo tiempo, con la finalidad de tener una idea cabal acerca del significado de éste término según el contexto en el que se utilice. (Ferrell, Hirt, Ramos, Adiaenséns y Flores, 2004)

Aplicando el concepto a entidades, una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.

Como ejemplo, tenemos aquellas entidades que por su tamaño se clasifican en grandes, medianas, pequeñas y micro empresas que son organizaciones con fines de lucro; en cambio, las ONG's e instituciones públicas (pertenecientes al Estado) son, en la mayoría de los casos, organizaciones sin fines de lucro.

3.1.1.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional de una empresa u otro tipo de organización, es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común. (Chiavenato, 2011)

Una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. La estructura de una organización determinará los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar.

Es por tanto la estructura organizacional de la empresa u organización la que permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas, departamentos o sucursales.

En las empresas la estructura organizacional se ve representada por el organigrama, el cual es la representación gráfica de las relaciones jerárquicas existentes en la entidad, este debe ser diseñado de manera clara para que las líneas de mando puedan ser distinguidas fácilmente y se entienda la coordinación y subordinación entre las diferentes áreas. En la figura 1, se presenta un modelo de organigrama lineal que representa claramente las líneas de mando de la gerencia general hacia los demás departamentos existentes en la empresa.

Figura 1: Organigrama lineal



Fuente: Catacora, 1996

Estructura funcional

En una estructura funcional, la división del trabajo en una organización se agrupa por las principales actividades o funciones que deben realizarse dentro de la organización de ventas, marketing, recursos humanos, y así sucesivamente. Cada grupo funcional dentro de la organización está integrado verticalmente desde la parte inferior hasta la parte superior de la organización. Por ejemplo, un Vicepresidente de

Marketing llevaría a toda la gente de marketing, agrupados en el departamento de marketing.

Los empleados dentro de las divisiones funcionales de una organización tienden a realizar un conjunto especializado de tareas, por ejemplo, el departamento de ingeniería estaría integrado únicamente con los ingenieros. Esto conduce a la eficiencia operativa dentro de ese grupo. Sin embargo, también podría conducir a una falta de comunicación entre los grupos funcionales dentro de una organización, lo que hace la organización lenta e inflexible.

En su conjunto, una organización funcional es más adecuada, para un productor de bienes y servicios estandarizados en gran volumen y bajo costo. La coordinación y la especialización de las tareas se centralizan en una estructura funcional, lo que hace producir una cantidad limitada de productos o servicios eficientes y predecibles. Por otra parte, mejoras en la eficiencia pueden ser realizadas en las organizaciones funcionales para integrar verticalmente sus actividades y que así los productos se vendan y distribuyan de forma rápida y a bajo coste. Por ejemplo, una empresa pequeña podría empezar a hacer los componentes que requiere para la producción de sus productos en lugar de adquirirlos de una organización externa.

Organigrama o estructura organizacional

La estructura organizacional es la forma que adopta la empresa para poder llevar a cabo todas sus funciones. (Catacora, 1996)

Quiroga (2008) por su parte dice que: El Organigrama se define como la representación gráfica de la estructura organizativa y deber reflejar en forma esquemática la posición de las unidades orgánicas que la componen y sus respectivas relaciones (de autoridad, de asesoría, de coordinación, etc.)

Según Garrison (2007), el propósito de un organigrama es mostrar cómo se reparte la responsabilidad entre los administradores y las líneas formales de información y comunicación o cadena de mano.

Sea una pequeña, mediana o grande empresa, de hecho que todas sin excepción necesitan algún tipo de estructura, sobre todo si tiene empleados, este tipo de estructura son los Organigramas los cuales pueden ser sencillos o complejos dependiendo del tipo de empresa y la cantidad de operaciones que se efectúe en la misma.

3.1.1.2 Misión

La Misión define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para qué existe la organización? (Chiavenato, 2011).

La misión es la razón de ser de toda organización, la meta que moviliza las energías y capacidades para el cumplimiento de sus fines. Expresa el propósito y razón de ser por la cual las organizaciones se diferencian del resto de entidades establecidas en la comunidad.

3.1.1.3 Visión

Chiavenato (2011), argumenta que la Visión define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización. La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años? Los valores corporativos es la respuesta a la pregunta, ¿En qué creemos y cómo somos?

La visión es un conjunto de valores, es la definición de un estado deseado ideal que se pretende alcanzar. Es importante resaltar que la visión define las metas

que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador.

Toda empresa independientemente de su tamaño debe concebir su misión y visión como un aporte para encaminar y dirigir sus acciones en el logro de sus objetivos empresariales, a tal punto que tengan un parámetro de medición para valorar las estrategias utilizadas en el cumplimiento de sus objetivos.

3.1.1.4 Políticas

La palabra política proviene del griego politiké que significa “arte de gobernar una nación”; el diccionario señala que la política es el arte con que se maneja un asunto. A su vez, traza significa “plan para realizar un fin”. (Diccionario Real Academia, 2013)

Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización. (Chiavenato, 2011)

Las políticas son imprescindibles para el éxito del plan de una empresa ya que a través de ellas se logra los siguientes aspectos organizativos:

- ✓ Facilitan la delegación de autoridad.
- ✓ Motivan y estimulan al personal, al dejar a su libre arbitrio ciertas decisiones.
- ✓ Evitan pérdida de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados.
- ✓ Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades.
- ✓ Contribuyen a lograr objetivos de la empresa.
- ✓ Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.
- ✓ Indican el personal como deben de actuar en sus operaciones.
- ✓ Facilitan la inducción del nuevo personal. (Chiavenato, 2011)

Retomando lo anterior, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian el logro de objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, habiendo sido establecidas en función de estas. En ocasiones se confunde a las políticas con las reglas, siendo la diferencia que las reglas son mandatos precisos que determinan la disposición, actitud o comportamiento, que deberá seguir o evitar en situaciones específicas el personal de una empresa; de tal manera que, mientras las reglas son estrictas, las políticas son flexibles.

3.1.1.5 Análisis del FODA

FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. También se le conoce como análisis DAFO. (Chiavenato, 2011)

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, entre otros. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Este tipo de análisis es muy relevante para obtener un diagnóstico rápido de cómo se desenvuelve las organizaciones, además de brindar una orientación en el

momento de plasmar los objetivos y planes de acciones, para que estos sean lo más cercano a la realidad de la entidad que se analiza.

Figura 2: Con el FODA se podrá detectar

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<i>Las Fortalezas de su empresa: los recursos y las destrezas que ha adquirido su empresa; aquello en lo que tiene una posición más consistente que la competencia.</i>	<i>Las Oportunidades en el entorno: variables que están a la vista de todos pero que, si no son reconocidas a tiempo, significan la pérdida de una ventaja competitiva.</i>	<i>Las Debilidades de su empresa: aquellos factores en los que se encuentra en una posición desfavorable respecto de sus competidores.</i>	<i>Las Amenazas en el entorno: variables que ponen a prueba la supervivencia de su empresa y que, reconocidas a tiempo, pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades</i>

Fuente: Chiavenato, 2011

Para la realización de esta matriz es necesario tener conocimientos de factores internos y externos que afectan el desarrollo de la entidad en estudio.

Factores internos

Fortalezas: Son cualidades que funcionan como diferenciadores y son ventajas con respecto a la competencia.

Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable o desventaja frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan exitosamente, etc. (Chiavenato, 2011)

Al evaluar las debilidades de la organización, se debe tomar solo que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está

implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

Factores externos

Aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control. La parte externa mira las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables y explotables, pueden convertirse en fortalezas o amenazas. (Chiavenato, 2011)

Hay que considera que las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

3.1.1.6 Manuales

Manual, es un documento que contiene en forma clara, descriptiva y explicita, que actúa como instructivo de las políticas administrativas, normas y prácticas que gobiernan el ámbito operativo, con las características y ámbito de trabajo de cada uno de los funcionarios, empleados y colaboradores de una empresa. (Aguirre, 2005).

Por otra parte Catacora (1996), expresa que los manuales son por excelencia los documentos organizativos y herramientas gerenciales utilizados para comunicar los documentos contables, consiste en la organización lógica y ordenada de los procedimientos identificados bajo el esquema de libro actualizado.

Toda empresa debe contar con manuales que guíen el desarrollo de su trabajo en todas las áreas, permitiendo con ello el cumplimiento de los pasos y procedimientos necesarios para lograr la eficiencia y la eficacia de sus procesos, estos deben ser diseñados en atención a las necesidades reales de la organización y tomando en cuenta las políticas, objetivos y acciones que se propongan en la planificación estratégica, garantizando de manera puntual el cumplimiento de todo lo que se ha previsto, tanto en la parte financiera como en la parte operacional.

Importancia de los Manuales

Para Aguirre (2005), los manuales son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

La importancia de los manuales es que a través de ellos se explica de forma detallada los procedimientos de una empresa, por medio de ellos podemos evitar errores que suelen cometerse con la ausencia de estos. Empresas que trabajan sin una orientación, sin una guía descrita no pueden detectar fallas en los procedimientos y por tanto muchas veces se presentan la duplicidad de funciones o las cargas de responsabilidades a unos empleados y a otros no.

La principal deficiencia en las organizaciones es la ausencia de los manuales como un instrumento administrativo y de control de operaciones, lo que muchas veces ha llevado a que no se cumplan con las metas establecidas, o bien que no se desarrollen los procesos eficientemente.

Objetivos de los Manuales

Catacora (1996), argumenta que los manuales se implementan para cumplir con los siguientes objetivos:

- ✓ Presentar una visión de conjunto de la organización.
- ✓ Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa.
- ✓ Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos.
- ✓ Coadyuvar a la correcta atención de las labores asignadas al personal.
- ✓ Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo.
- ✓ Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- ✓ Servir como vehículo de información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios, usuarios y clientes.
- ✓ Identificar cada uno de los procesos contables.

En las organizaciones, los Manuales son instrumentos indispensables para conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Con ellos se logra la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal, ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto, permitiendo que se determinen de forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores lo que lleva al aumento de la eficiencia de los empleados, indicándoles lo qué deben hacer y cómo deben hacerlo.

Además los manuales permiten la construcción de una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos que la organización utiliza en su desempeño operacional.

Ventajas y Desventajas de los Manuales

Ventajas:

Según Vásquez (2002), se puede identificar ventajas de acuerdo a los siguientes aspectos:

En cuanto a la organización:

- ✓ Delimitar el campo de acción, las funciones, atribuciones y responsabilidades de cada unidad y puesto de trabajo.
- ✓ Analizan la estructura y funciones de la empresa.

- ✓ Ayudan a la clasificación y valoración de los puestos de trabajo.
- ✓ Desarrollo de la actividad con mejor nivel de efectividad.
- ✓ Optimización del recurso humano, material y económico.

En cuanto a los ejecutivos

- ✓ Facilita el conocimiento de su área de competencia, funciones y responsabilidades.
- ✓ Contribuye a determinar su posición relativa dentro de la estructura.
- ✓ Permite conocer las vías de mando y de relación funcional

En cuanto al personal de operación:

- ✓ Permite un conocimiento general de la estructura de organización
- ✓ Facilita el conocimiento de las tareas, la iniciativa y responsabilidad asignada.
- ✓ Facilita la capacitación por áreas funcionales”

Desventajas

Se destacan como desventajas tenemos las siguientes:

- ✓ Se limita la apertura en el desarrollo de las actividades evidenciándose una rigidez en su cumplimiento,
- ✓ Los gastos que ocasionan el estudio, preparación, elaboración y mantenimiento general son altos, haciéndose necesario la aplicación de un estudio costo-beneficio que respalde su creación y elaboración.
- ✓ Debido a la magnitud de las organizaciones y su funcionamiento dinámico, puede ser que en poco tiempo no se ajusten a la realidad.

Es importante destacar que el hecho de poseer manuales en las entidades u organizaciones no garantiza que las funciones se desarrollen eficientemente, se debe de supervisar el desarrollo de las actividades para lograr la eficacia y eficiencia que la empresa requiere, por lo tanto la gerencia debe encaminar sus esfuerzos para que se desarrollen las actividades tal y como fueron concebidas en el manual, de tal

manera que los empleados cumplan con los pasos y procedimientos necesarios que garanticen el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

3.1.1.7 Tipos de Manuales

Manuales Administrativos

Según Vásquez (2002), los manuales administrativos, están integrados por información básica que describe los cargos que contiene la organización y las funciones que deben desempeñarse en cada puesto, esto constituye una guía de trabajo nos indica que camino debemos seguir porque detalla lo que debe hacerse y cómo hacerlo; especifica las políticas de acción por las que se desenvuelven las actividades internas, conjuntamente con las condiciones personales y profesionales, permite que todos hable el mismo idioma, trabajen en coordinación, es decir un solo equipo de trabajo en busca del logro de los objetivos institucionales.

Los manuales administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada.

Los Manuales Administrativos representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

Son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

Su elaboración depende de la información y las necesidades de cada empresa, para determinar con que tipos de manuales se debe contar, cuando se elaboran adecuadamente pueden llegar a abarcar todos y cada uno de los aspectos de cualquier área componente de la organización, su alcance se ve limitado únicamente por las exigencias de la administración.

Los manuales tienden a uniformar los criterios y conocimiento dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la dirección de la misma.

Clasificación de los manuales administrativos

La clasificación de los Manuales puede resumirse en Generales y Específicos, siendo los Generales aquellos que contienen información de aplicación universal para todos los integrantes de la organización y Específicos los que su contenido está dirigido directamente hacia un área, proceso o función particular dentro de la misma.

Sin restar importancia a la diversidad de Manuales Administrativos que existen dentro de las empresas, los manuales pueden ser clasificados como se muestran a continuación:

- De Organización
- De Normas y Procedimientos
- De Puestos y funciones. (Vásquez, 2002)

Manual de organización

Es un manual que explica en forma general y condensada todos aquellos aspectos de observancia general dentro de la empresa, dirigidos a todos sus integrantes para ayudarlos a conocer, familiarizarse e identificarse con ella. (Vásquez, 2002)

En términos generales, expone con detalle la estructura de la empresa, señala las áreas que la integran y la relación que existe entre cada una de ellas para el logro de los objetivos organizacionales. Su contenido es muy variado y su impacto será el resultado de la creatividad y visión que los responsables de su elaboración redacten dentro de él.

Manual de Normas y Procedimientos

Este Manual describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

Ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitan la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia.

Contiene un texto que señala las normas que se deben cumplir para la ejecución de las actividades que integran los procesos, se complementa con diagramas de flujo, así como las formas y formularios que se emplean en cada uno de los procedimientos que se describan. (Vásquez, 2002)

El manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad

administrativa, o de dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

En este manual se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente. Se elabora para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

Conformación del Manual de Procedimientos

Fincowsky y Benjamín (2000), establecen los siguientes elementos para la conformación y diseño de un Manual de Procedimientos:

a) Identificación: Este documento debe incorporar la siguiente información:

- ✓ Logotipo de la organización.
- ✓ Nombre oficial de la organización.
- ✓ Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- ✓ Lugar y fecha de elaboración.
- ✓ Número de revisión (en su caso).
- ✓ Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- ✓ Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guion o diagonal.

b) Índice o contenido

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

c) Prólogo y/o introducción

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

d) Objetivos de los procedimientos

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos. Los objetivos del manual son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría; facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

e) Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos

Esfera de acción que cubren los procedimientos, es decir las diferentes áreas o departamentos funcionales en que está dividida, organizacionalmente, la entidad.

f) Responsables

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

g) Políticas o normas de operación

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos. (Fincowsky y Benjamín, 2000)

Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los

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

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

h) Conceptos

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

i) Procedimientos o descripción de las operaciones

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. (Fincowsky y Benjamín, 2000)

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

j) Formularios impresos

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

k) Diagramas de Flujo

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita.

Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

l) Glosario de términos

Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta. (Fincowsky y Benjamín, 2000)

Estos son los elementos básicos que conforman un manual de procedimientos, son tomados en cuenta como los pasos fundamentales para conformar el diseño del mismo, de tal manera que su diseño sea estandarizado para presentar un modelo acorde a las necesidades de las organizaciones y que pueda ser comparable unos con otros.

Es importante resaltar que para complementar este manual es necesario establecer las instrucciones de trabajo que completan o detallan los procedimientos, ya que se utilizan para documentar procesos específicos.

Manual de puestos y funciones

Este Manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos.

Se utiliza generalmente en aquellas empresas estructuradas de manera funcional, es decir que están divididas en sectores en donde se agrupan los especialistas que tienen entrenamiento e intereses similares, definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización. (Chiavenato, 2011)

Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cuál es su relación con otros puestos de trabajo.

Al igual que el Manual de Normas y procedimientos también es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

Está integrado por la descripción de cada puesto de trabajo y los perfiles ideales para la contratación de futuros ocupantes de los puestos; por lo tanto la integración de varias de ellos representan al Manual de Puestos y Funciones.

Manuales Financieros

Un manual financiero es una guía en la cual encuentras todos los procesos, actividades, responsables de cada uno los procedimientos que implica lo financiero, por ejemplo como debes proceder para la concesión de un crédito, para realizar inversiones, o para desarrollar cualquier actividad contable o financiera que requiere

una entidad. Estos manuales tratan acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad.

Entre los tipos de Manuales Financieros podemos mencionar el Manual Contable y el Manual de Control Interno

Manual Contable o Manual de contabilidad:

Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera.

Según Kohler (1997), un manual contable es una herramienta valiosa, a través de éste, se permite visualizar y conocer los pasos o procedimientos encaminados a desarrollar de manera eficiente los procesos contables; necesarios para cualquier tipo de empresa u organización.

Es un instrumento de las políticas contables, normas y prácticas, que gobiernan las cuentas de una empresa comercial o de otra persona, incluyendo la clasificación de las cuentas.

Un manual contable o manual de la contabilidad es un instrumento de información en el que se recogen, de forma secuencial y cronológica, las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones del departamento contable. La manera de archivar las facturas, la contabilización de bancos, el registro de alta de inmovilizado, entre otras, de tal manera que queden definidas para que se utilicen criterios uniformes, de forma que su comprensión sea más clara. El manual debe asignar tareas a cada uno de los empleados de la

organización, asegurando el cumplimiento de las políticas internas, la fiabilidad e integridad de la información financiera.

El manual contable, es diseñado por el contador, de acuerdo a las necesidades que tenga la empresa para la cual esté prestando sus servicios profesionales, o bien, el contador estudia y analiza dichas necesidades, las plasma técnicamente y el personal de informática diseña por medio de software el manual contable, este debe ser accesible, y flexible para abastecer a las exigencias demandantes del trabajo contable.

Kohler (1997), establece que el Manual Contable debe comprender los siguientes puntos:

a) Organización contable

El departamento financiero es un soporte que apoya a las demás áreas. Por eso es importante primero definir un esquema organizativo del personal dentro del área financiera de la empresa, pero también lo es el papel que juega el departamento contable dentro del conjunto de la sociedad. No se debe perder de vista la organización global, aunque no sea el objetivo del manual. El departamento contable recibe múltiples informaciones del resto de procesos y, a su vez, emite informaciones útiles para el resto de una organización. Definir las jerarquías internas permite reducir costes innecesarios y mejorar en eficiencia.

b) Definición de funciones y responsabilidades

En la definición de funciones, aunque parezcan obvias las tareas de cada trabajador del departamento contable, es importante dejarlas por escrito, de forma que se puedan detectar puntos fuertes y débiles.

Se puede establecer un sistema de fichas individuales por trabajador en las que se recojan los datos personales del trabajador, nivel de estudios, formación, áreas por las que ha pasado dentro de la empresa. A continuación, se describirían

las funciones y tareas asignadas y una descripción detallada de éstas. También se deberían incluir los responsable inmediatos.

c) Sistemas de información

En la empresa actual la informática es clave. Una buena organización de los sistemas de información se traduce en una buena gestión. De cuantos más recursos se disponga mayor serán las variables que se puedan controlar y menores los errores.

Es importante conocer los sistemas de información disponibles, hacer un inventario de los programas informáticos o registros manuales de los que dispone cada área de la empresa. No sólo del departamento contable, sino también de almacenes, departamento de tesorería, de compras y ventas.

d) Criterios de registro

Esta parte es la razón de ser del manual. Se deben detallar los criterios básicos de contabilización de las diferentes operaciones de la sociedad. El manual debe contener la forma de contabilizar aquellas operaciones que resultan habituales en el día a día de la sociedad. (Kohler, 1997)

El nivel de desarrollo de este apartado, o de detalle, depende en gran medida del tamaño de la empresa. Para grandes empresas un breve ejemplo de la operación y de los asientos puede ser suficiente, debido al alto grado de especialización del personal. No obstante, en una pequeña empresa, el detalle debe ser mayor a nivel contable, e incluso contener información extracontable, ya que nos podemos encontrar que, por algún motivo, el contable no se encuentra disponible y otro trabajador debe asumir sus funciones temporalmente.

e) Vías de revisión

La supervisión en la empresa es esencial para poder minimizar errores y permite garantizar la eficacia y la efectividad de los controles internos. La función de supervisión debe llevarse a cabo por personal operativa y jerárquicamente

independiente. Esta independencia se entiende como el hecho que la misma persona que contabiliza no sea la misma que corrige errores, sino que debe ser el superior jerárquico el que lo haga.

Establecer criterios de supervisión es igual de importante que establecer los criterios contables. Establecer normas sobre cómo contabilizar si después nadie lleva un control, lleva al personal a reducir su atención en sus tareas y a derivar en problemas muchos mayores. En esta parte, cabe tener en cuenta los documentos que en el siguiente apartado se comentan como una herramienta clave de la supervisión.

f) Documentación de síntesis

La finalidad del manual de procedimientos contables es que las cuentas anuales reflejen la imagen fiel de la empresa en cumplimiento del Plan General Contable. Por eso es importante que determinados controles queden por escrito, de forma que los niveles jerárquicos superiores puedan validar o darle veracidad a la información, sabiendo que se han cumplido una serie de procedimientos y controles. (Kohler,1997)

Podemos considerar, en este sentido, dos tipos de documentos: documentos de control y de información financiera. Los documentos de control serían aquéllos que permiten contrastar información contable con documentación externa. Los ejemplos clásicos de este tipo son las conciliaciones bancarias. Por otro lado, tenemos los documentos de información financiera, de la que extraemos evolución de los gastos mensuales, situación de tesorería, estados financieros mensuales, etc.

Manual de Control Interno

COSO define el control interno como un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización. Tales objetivos son: eficacia y eficiencia de las operaciones;

confiabilidad de la información financiera; cumplimiento de normas y obligaciones; y salvaguarda de activos.

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolló eficazmente y se cumplen según las directrices marcadas por la Dirección. (Arens, Elder y Beasley, 2007)

Los componentes del control interno según el modelo COSO se representan en la figura siguiente:

Figura 3: Componentes del control interno según COSO



Fuente: Arens y otros, 2007

Estos componentes actúan interrelacionados entre sí, como un engranaje que garantice el desarrollo eficiente de todas las operaciones que se realizan en la empresa.

El Control Interno ha sido preocupación de todas las entidades, en mayor o menor grado, con diferentes enfoques y terminologías, lo que ha permitido que al pasar del tiempo se hayan planteado diferentes concepciones acerca del mismo, sus principios y elementos que se deben conocer e instrumentar en las organizaciones

con el fin de salvaguardar los recursos de la entidad, alcanzar la eficacia y eficiencia de las operaciones para garantizar la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

El sistema de control interno es un conjunto de áreas funcionales en una empresa y de acciones especializadas en la comunicación y el control en el interior de la empresa. El sistema de gestión por intermedio de las actividades, afecta a todas las partes de la empresa a través del flujo de efectivo. La efectividad de una empresa se establece en la relación entre la salida de los productos o servicios y la entrada de los recursos necesarios para su producción. (Arens y otros, 2007)

El manual de control interno (Procedimientos) es un elemento del Sistema de Control Interno, el cual es un documento detallado e integral que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que realizan en una entidad, en todas sus áreas, secciones, departamentos, servicios, entre otras.

Es un documento que contiene en forma ordenada y sistematizada las instrucciones e información sobre políticas, funciones, sistemas, procedimientos y actividades que se desarrollan en una entidad.

3.1.2 Procedimientos Administrativos

Son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo de rutina. (Chiavenato, 2011)

Es un plan o meta de trabajo que establece una sucesión cronológica de operaciones relacionadas entre sí, que tiene como propósito la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación para lo obtención de un resultado concreto.

El procedimiento determina de manera específica y detallada, el cómo se realizan las actividades de transformación de insumos en productos. En consecuencia, en el procedimiento se deben identificar las personas, tareas, recursos y flujos de información que se emplean en el desarrollo del trabajo administrativo.

Los procedimientos administrativos sirven para:

- ✓ Uniformar y controlar el cumplimiento de las funciones de la empresa
- ✓ Delimitar las actividades, responsabilidades y funciones
- ✓ Aumentan la eficiencia de los empleados ya que indican lo que se debe hacer y cómo se debe hacer
- ✓ Son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa.
- ✓ Ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidades.
- ✓ Reducen costos al incrementar la eficiencia. (Chiavenato, 2011)

3.1.2.1 Control

Según la Real Academia de la Lengua, control (Del fr. *contrôle*), se define como la comprobación, inspección, fiscalización e intervención de un determinado proceso. (RAE, 2014)

Por otra parte, Chiavenato (2011), expone que el control es una función administrativa; es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

La función gerencial de control es la medición y la corrección del desempeño fin de asegurar que se están cumpliendo los objetivos de la empresa y los para lograrlos. Es una función de todo administrador, desde el presidente hasta el supervisor.

En las empresas los administradores desean tener un sistema adecuado y eficaz de controles que los ayude a estar seguros de que los acontecimientos responden a los planes. En ocasiones no se comprende que los controles utilizados deben diseñarse para la tarea y la persona específica a las que se supone servirán.

Aunque el proceso y los principios fundamentales del control son universales, el sistema real requiere de un diseño especial. Desde luego que si se quiere que los controles funcionen deben diseñarse para cada caso particular. En resumen, deben estar hechos a la medida de los planes y de los puestos, de los administradores y sus personalidades y las necesidades de eficiencia y eficacia.

Los controles también deben reflejar la estructura de la organización. Al medio principal para aclarar los roles de las personas en una empresa, la organizacional muestra de quién es la responsabilidad de la ejecución de y de cualquier desviación de los mismos. Por lo tanto, mientras mayor sea el con que se diseñen los controles para que reflejen el lugar en la organización recae la responsabilidad de la acción, mejor permitirán a los gerentes desviaciones de los planes.

3.1.2.2 Supervisión

La Supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que hacen posible la realización de los procesos de trabajo y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa.

En los procesos administrativos de toda organización siempre está presente el supervisor' como pieza clave, ya que este es el que pone en práctica la observación, corrección, y fortalecimiento de los procesos que debe ejecutar cada una de las personas que estén bajo su supervisión. (Chiavenato, 2011)

Esta supervisión, está identificada en los manuales de procesos que debería tener toda empresa bien conformada. Ya que estos son los que le dan orden a todo

lo que se realiza en cada punto en específico, dándole de esta manera dirección, cantidad de colaboradores, responsabilidades por persona y lineamientos de cómo se realizan o ejercen ciertos procesos.

La supervisión es ejercida por los administradores que tienen la responsabilidad de lograr el máximo rendimiento posible de la fuerza de trabajo de los empleados y funcionarios dentro de la organización. Con la supervisión, las empresas logran mejorar la productividad de los empleados, desarrollando el uso óptimo de los recursos porque se logra el monitoreo de las actitudes de los subordinados para contribuir a mejorar las condiciones laborales.

Cuando el supervisor funciona como es debido, su papel puede resumirse o generalizarse en dos categorías o clases de responsabilidades extremadamente amplias que, en su función real, son simplemente facetas diferentes de una misma actividad; no puede ejercer una sin la otra. Estas facetas son seguir los principios de la supervisión y aplicar los métodos o técnicas de la supervisión.

No hay labor más importante, difícil y exigente que la supervisión del trabajo ajeno. Una buena supervisión reclama más conocimientos, habilidad, sentido común y previsión que casi cualquier otra clase de trabajo. El individuo sólo puede llegar a ser buen supervisor a través de la dedicación a su trabajo y de la experiencia adquirida por medio de programas formales de adiestramiento y de la práctica y del desempeño de su trabajo.

3.1.2.3 Autorización

Según la Real Academia de la Lengua Española, autorización es la acción y efecto de autorizar. Dar o reconocer a alguien facultad o derecho para hacer algo. (RAE, 2014)

El proceso de autorización se utiliza en las empresas en las que el procedimiento de trabajo estándar exige la autorización de un personal calificado

(gerente, administrador, supervisor) designado para aprobar ciertos documentos o procesos, en el transcurso normal de operaciones de la organización.

La autorización es uno de los procedimientos administrativos importantes dentro de los manuales, para realizarla se debe obtener información que sirva de base para evaluar la eficiencia del sistema en el cumplimiento de sus labores específicas, una vez identificado cada uno de los procesos y procedimientos que intervienen en la operación, se da el visto bueno para el desarrollo del mismo mediante la autorización de la función a desarrollar, o que se está desarrollando.

3.1.2.5 Flujogramas

La elaboración de diagramas de flujos es importante para entender mejor el procedimiento que se describe. Se incluyen en el manual de procedimientos para que en forma fácil proporcionen una descripción del conjunto de las operaciones o las unidades orgánicas o puestos que intervienen en el procedimiento. En los procedimientos que integran el Manual deberá existir congruencia entre la parte narrativa y los diagramas de flujo, es decir, que una actividad se vea reflejada en ambos apartados.

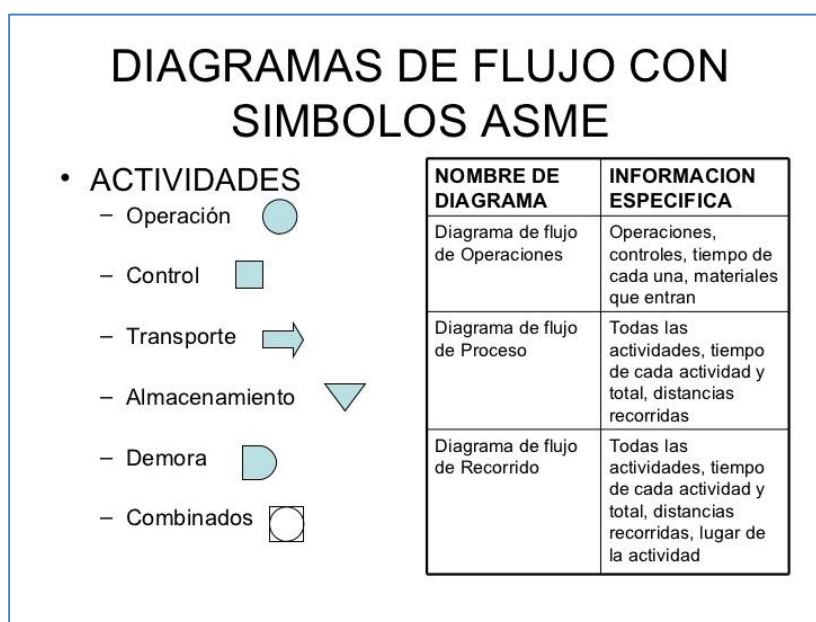
Según Catacora (1996), el Flujograma es una herramienta y técnica para la presentación de los procedimientos en forma gráfica.

Los flujogramas permiten representar gráficamente el encadenamiento de las operaciones administrativas y contables, precisando qué documentos básicos se utilizan, de qué servicios emanan y quiénes son los que los realizan. Permite registrar el flujo de información desde una fuente original de entrada, a través de una serie de etapas de procesamiento, hasta alguna condición de salida o un informe para la dirección. También, a través del diagrama de flujos, es posible mostrar la separación de deberes, autorizaciones, aprobaciones y verificaciones internas que tienen lugar dentro del sistema.

Existen dos normas de símbolos para la diagramación de diagramas de flujos:

Símbolos de la norma la American Society of Mechanical Engineers (ASME) quienes desarrollaron los signos convencionales; a pesar de amplia aceptación que ha tenido esta simbología, en el trabajo de diagramación administrativa es limitada, porque no ha surgido algún símbolo convencional que satisfaga mejor todas las necesidades. (Hernández, 2007)

Figura 4: Simbología ASME






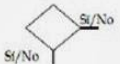





Fuente: Hernández, 2007

Símbolos de la norma La American National Standard Institute (ANSI), quienes desarrollaron la simbología para que sea empleada en el procedimiento electrónico de datos con el propósito de representar los flujos de información, de la cual se han adoptado ampliamente algunos símbolos para la elaboración de los diagramas de flujo dentro del trabajo de diagramación administrativa (Hernández, 2007)

A continuación se muestra en la figura 5, la simbología que se utiliza para la diagramación de los procesos según ANSI, el cual tiene mayor aceptación en las organizaciones que requieren representar gráficamente sus procedimientos

Figura 5: Simbología ANSI

Simbología ANSI		
Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Inicio / Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Operación / Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida y entrada de datos.
	Almacenamiento / Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continúa el diagrama de flujo.

Fuente: Hernández, 2007

La aplicación de una u otra norma, o bien de su combinación, dependerá de la necesidad que deber ser satisfecha al momento de desarrollar el trabajo de diagramación administrativa, decisión que debe tomar el analista, o el jefe.

En el contexto del análisis administrativo o de la gestión de organizaciones públicas y privadas, los diagramas de flujo o flujogramas, son representaciones gráficas que emplean símbolos para representar las etapas o pasos de un proceso, la secuencia lógica en que estas realizan, y la interacción o relación de coordinación entre los encargados de llevarlas a cabo.

La expresión de los procesos/procedimientos en un diagrama de flujo genera valor agregado para la institución, pues la representación gráfica de los mismos permite que sean analizados por los que tienen a su cargo su realización y además por otros actores interesados; quienes podrán aportar nuevas ideas para cambiarlos y mejorarlos

3.1.3 Procedimientos Financieros o Contables

Catacora (1996), define los procedimientos contables, como todos aquellos procesos, secuencia de pasos e instructivos que se utilizan para el registro de las transacciones u operaciones que realiza la empresa en los libros de contabilidad.

Según Catacora (1996), los procedimientos contables sirven para:

- Dejar evidencia escrita acerca de lo que realizan los empleados
- Analizar el trabajo realizado los empleados y las mejoras correspondientes
- Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización

Dentro del ciclo de operaciones de la empresa, se definen los procedimientos contables, como todos aquellos procesos, secuencia de pasos e instructivos que se utilizan para el registro de las transacciones u operaciones que realiza una empresa en los libros de contabilidad. Desde el punto de vista del análisis, se pueden establecer procedimientos contables, para el manejo de cada uno de los grupos generales de cuentas de los estados financieros

Algunos ejemplos de procedimientos contables, son los siguientes:

- ✓ Ventas de mercancías o servicios
- ✓ Cobro de facturas
- ✓ Adquisición de inversiones
- ✓ Registro de estimaciones contables (Fowler, 2008)

Realizar y llevar a cabo un inventario de todos aquellos procedimientos que pueden asimilarse como procedimientos contables, permite conocer en profundidad todas las posibles operaciones que pueden afectar los estados financieros. Cuando se está realizando el análisis de todos los procesos llevados a cabo por la empresa, es sumamente importante determinar e identificar todos aquellos clasificados como procedimientos contables. Este primer paso del análisis ayudará a determinar e identificar en cuáles de ellos un error pudiera tener mayor impacto sobre los estados financieros que otro.

De acuerdo con Finney & Miller (1997), expresa que los procedimientos contables son:

- Cuentas
- Débitos y créditos
- Cargos y créditos a las cuentas
- Cuentas de activos
- Cuentas de pasivo y capital
- Resumen del funcionamiento de los débitos y créditos
- Registros de las operaciones
- Cuentas por cobrar y por pagar
- El diario y el mayor
- Pases al mayor
- Determinación de los saldos de las cuentas
- La balanza de comprobación

Es importante conocer cuáles son los procedimientos contables en una empresa de servicios, ya que de ello dependerá la veracidad de los resultados financieros de las empresas. El funcionario responsable de realizar los procedimientos contables deberá tener los conocimientos suficientes y necesarios para realizar el registro y contabilizaciones de las diferentes operaciones contables lo que permitirá la calidad de la información suministradas en las distintas áreas de la empresa.

3.1.3.1 Documentos soportes

Documentos primarios y secundarios de la Contabilidad

Los documentos comerciales son todos los comprobantes extendidos por escrito en los que se deja constancia de las operaciones que se realizan en la actividad mercantil, de acuerdo con los usos y costumbres generalizadas y las disposiciones de la ley. Estos son de vital importancia para mantener un apropiado control de todas las acciones que se realizan en una compañía o empresa.

Los documentos contables son los soportes de contabilidad que sirven de base para registrar las operaciones comerciales de una empresa. Se elaboran en original y tantas copias como las necesidades de la empresa lo exijan. Como es lógico también están organizados en carpetas contenedoras según el tipo y concepto, para un fácil acceso a la información, en ellas se aplica el filtro del periodo de trabajo, estableciendo una selección de documentos cuya fecha de expedición esté dentro de ese periodo.

Documentos Primarios: Los documentos primarios son aquellos donde se registran en primera instancia los fenómenos ocurridos con apreciación de sus características cuantitativas y cualitativas en el lugar donde ocurren y en la fecha que se originan. Estos documentos deben utilizarse sin limitación alguna, ya que tienen gran importancia para fines de comprobación, es decir una anotación por escrito es mucho mejor que cualquier recuerdo guardado en la memoria. (Lara F. y Lara R., 2010)

Algunos documentos primarios deben prepararse por duplicado y en algunos casos con más copias, porque una misma información tiene utilidad para varios fines que atañen a distintas personas. Así mismo es conveniente que estos documentos deban numerarse, ya que facilitan la labor de registro y ayuda en las tareas de control interno.

Entre los documentos primarios tenemos:

- Recibo oficial de Caja
- Factura
- Comprobante de pago
- Comprobante de caja chica
- Reporte de recepción de bodega
- Vale de salida de Bodega
- Planilla de Pago
- Comprobantes de Diario
- Nota de Débito
- Nota de Crédito (Lara F. y Lara R., 2010)

En todas las empresas grandes o pequeñas debe considerarse el uso de la mayoría de los documentos primarios descritos anteriormente, ya que les permitirá el control y registro de sus operaciones comerciales y de igual manera les disminuirá posibles errores de registro de sus operaciones económicas y por tanto la presentación real de su situación económica.

Los documentos primarios son aquellos donde se registran los hechos y fenómenos económicos ocurridos con sus características cualitativas y cuantitativas en el lugar y fecha en que ocurren y se originan.

Los documentos primarios son muy importantes en la Contabilidad. Del cuidado, veracidad, exactitud, oportunidad y técnica con que se elaboren; depende que todo el proceso de registro de los hechos económicos ofrezca una información que suministren los elementos de juicio para la aceptada planificación y dirección de las tareas económicas.

Documentos o registros secundarios: La función de estos registros es recoger la información que suministran los documentos primarios en una forma ordenada, clasificando los datos en las distintas etapas del proceso contable. Estos

documentos pueden también considerarse como documentos de clasificación o resumen, ya sea total o parcialmente en las distintas etapas del periodo contable. Recoge agrupados, ordenados y clasificados los datos que suministran los documentos primarios.

Entre los documentos secundarios tenemos:

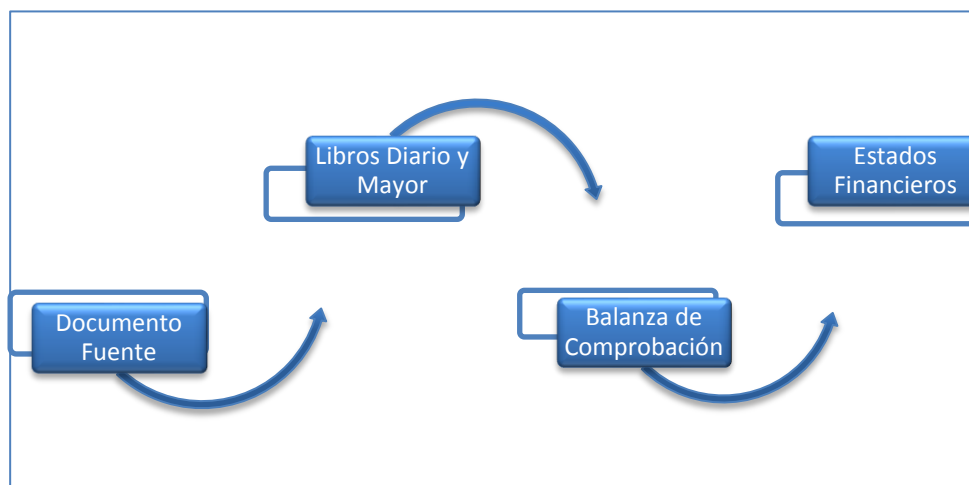
- Registros de ingresos
- Registros de Gastos
- Registro de Depreciación
- Registro de Comprobante de Diario. (Lara F. y Lara R., 2010)

3.1.3.2 Contabilización de operaciones

El ciclo contable es el proceso ordenado y sistemático de los diferentes registros contables, inicia con la documentación fuente y el registro de las transacciones en los libros diarios contables hasta la preparación de los estados financieros que servirán de base a los diferentes usuarios para la toma de decisiones.

La siguiente figura muestra el ciclo contable para el registro o contabilización de operaciones de una organización,

Figura 6: Ciclo Contable



Fuente: (Lara F. y Lara R., 2010)

La documentación fuente constituye la justificación de las transacciones realizadas por la empresa y el elemento esencial para el registro contable; es decir, son una prueba integrada y verificable por parte de terceras personas. (Lara F. y Lara R., 2010)

Todas las compras de bienes y servicios que constan registradas en la contabilidad, deberán estar respaldadas con los correspondientes comprobantes de venta y documentos de importación de ser el caso, emitidos por los vendedores o proveedores; debiendo constar en los archivos de la empresa, constituyente en forma cronológica, secuencial y numérica. Así mismo, todos los gastos y, en general, los ingresos y egresos relacionados con las actividades comerciales que desarrollen, deben estar respaldados por los respectivos recibos, comprobantes de depósitos, órdenes de pago y demás documentos necesarios. La finalidad de esta exigencia es de asegurar una adecuada y veraz relación entre el resultado obtenido al final de un ejercicio económico y los movimientos realizados durante el mismo.

Libro Diario

El Libro Diario es el primer registro contable principal que sirve para anotar en orden cronológico de fechas las operaciones que ocurren en la empresa, en base a la documentación fuente. Para el registro de las transacciones se requiere el criterio por parte del profesional contable, de tal manera que la información que se refleja sea apropiada.

Libro Mayor

El Libro Mayor es el segundo registro contable principal, presenta todas las cuentas y movimientos que constan en el libro diario, permite conocer los diferentes registros de las cuentas contables, así como el saldo de cada una de ellas. La información que se requiere para la mayorización consta en el libro diario, y consiste en trasladar los valores de cada cuenta respetando su ubicación, es decir los valores que constan en la columna del debe del libro diario pasaran al debe del libro mayor,

los valores que constan en la columna del haber del libro diario pasaran al haber de la cuenta mayor. (Lara F. y Lara R., 2010)

Los libros contables Diario y Mayor son la base para el registro de la contabilidad, son la guía para la elaboración de los informes financieros y es donde se anotan ordenadamente todas las transacciones comerciales que se han llevado a cabo en la organización, para efectos de llevar un orden cronológico y actualizado de todos los efectos contables que posee la entidad.

Tanto los libros Diario, Mayor y Auxiliares, deberán llevarse atendiendo a las siguientes reglas:

- ✓ El orden y las fechas de las operaciones no podrán ser alterados en los respectivos asientos.
- ✓ No se pueden dejar espacios en blanco en el cuerpo de los asiento o a continuación de ellos.
- ✓ Está prohibido poner asientos al margen o hacer interlineaciones, raspaduras o enmiendas
- ✓ Los asientos no podrán ser borrados en todo o en parte. Cualquier error u omisión contenido, se salvara en un asiento distinto, en la fecha que se notare la falla.
- ✓ Los libros deben mantenerse íntegros, sin alteraciones de la encuadernación, foliatura o mutilación alguna.

Balanza de Comprobación

La Balanza de Comprobación es un registro interno, que presenta en forma agrupada todas las cuentas a nivel de mayor con los movimientos totales del debe, haber y el saldo respectivo, permite entre otros principios contables, verificar el cumplimiento de la partida doble. La información de la balanza de comprobación permite al contador realizar un análisis detallado de las cuentas y verificar que los saldos sean correctos, razonables y confiables. (Lara F. y Lara R., 2010)

En ningún caso reemplaza los estados financieros y tampoco se debe confundir con el balance general, éste es el último estado financiero que se presenta a diferentes usuarios. La balanza de comprobación ajustada muestra al final del ejercicio económico los saldos de las cuentas debidamente ajustadas, lo cual permite presentar la situación financiera y económica de la empresa con cifras reales. El balance de comprobación ajustado se lo prepara cuando todas las cuentas han sido modificadas o corregidas mediante asientos de ajuste y los saldos sirven para elaborar los estados financieros.

Estados Financieros

Los Estados Financieros son los documentos que debe preparar la empresa al terminar el ejercicio contable, con el fin de conocer la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en sus actividades a lo largo del período. (Lara F. y Lara R., 2010)

Los estados financieros básicos son: Balance General, Estado de Resultados y Estado de Flujo de Efectivo.

Balance General. Es el informe que refleja la relación que guardan los bienes y derechos de una entidad económica respecto a sus obligaciones con terceros y de la inversión de los socios.

Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias. Es el reporte que muestra la rentabilidad de una entidad lucrativa, en el entendido de que todas las organizaciones mercantiles tienen como objetivo primordial obtener ganancias o utilidades, por lo que realizan toda una serie de operaciones que invierten en recursos para llevarlas a cabo.

Estado de Flujo de Efectivo. Informe cuyo objetivo primordial es mostrar las fuentes u orígenes de recursos que obtiene la organización lucrativa, así como las

aplicaciones o inversiones que efectúa de dichos recursos durante un periodo específico. (Lara F. y Lara R., 2010)

De manera general los estados financieros o estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son informes importantes que utilizan las instituciones para dar a conocer la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado. Esta información resulta útil para la Administración, los gestores, las instituciones reguladoras y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios, que tienen alguna incidencia dentro del negocio y por lo cual la organización debe rendirles cuentas y presentarles la información en el momento oportuno que sea requerida.

3.1.4 Sistemas Contables

Un sistema contable, son todos aquellos elementos de información contable y financiera que se relacionan entre sí, con el fin de apoyar la toma de decisiones gerenciales de una empresa, de manera eficiente y oportuna; pero esta información debe ser analizada, clasificada, registrada (Libros correspondientes: Diario, mayor, Auxiliares, etc.) y resumida (Estados financieros), para que pueda llegar a un número de usuarios finales que se vinculan con el negocio, desde los inversionistas o dueños del negocio, hasta los clientes y el gobierno.

Por lo tanto, el sistema contable, debe ajustarse plenamente a las necesidades de la empresa, considerando, el giro del negocio y su estrategia competitiva, que permita estandarizar procesos, definir estructuras de costos y por ende, presentar una información contable estandarizada que facilite su interpretación, una eficiente toma de decisiones y que pueda procesarse para realizar los diferentes análisis financieros del negocio.

Según Horngren, Harrison y Bamber (2003), un sistema de información contable es la combinación del personal, registro y procedimientos que utilizan las empresas para sus datos financieros.

La necesidad de llevar un adecuado control de las operaciones y transacciones financieras así como la de obtener y analizar información y emprender alguna acción basada en su interpretación.

Por lo tanto el establecer un buen sistema en las organizaciones llega a influir positivamente en los resultados de la gestión empresarial, por eso hoy en día los sistemas contables son una herramienta necesaria en el ámbito contable sin un diseño o bien un procedimiento establecido los procesos vendrían hacer más complejos. Debemos destacar que la creación de los sistemas contables debe ser bien estructurada y diseñada para que sea capaz de clasificar todas las acciones económicas que implica una empresa.

Independientemente del sistema contable que cualquiera empresa utilice se debe ejecutar tres pasos:

1. **Registro de la actividad financiera:** en una empresa se lleva a cabo todo tipo de transacciones que se puede expresar en términos monetarios y que se debe registrar en los libros de contabilidad
2. **Clasificación de la información:** un registro completo de todas las actividades comerciales implica comúnmente un gran volumen de datos, demasiados grandes y diversos para que pueda ser útil a las personas encargadas de tomar decisiones por lo tanto, la información debe ser clasificada en grupos o categorías
3. **Resumen de la información:** para que la información contable sea utilizada por quienes toman decisiones, esta debe ser resumida. (Horngren y otros, 2003)

Es importante destacar que todo sistema contable sigue ese modelo básico, con lo cual recoge los datos suficientes y necesarios para la creación y el

procesamiento de la información contable, de tal forma que sea útil, comprensible, pertinente y confiable.

3.1.4.1 Tipos de Sistemas Contables

Los sistemas de información financiera, llamados también sistemas contables, pueden llevarse de dos maneras: Manual y Computarizado.

Sistema Manual

Para Horngren y otros (2003), un sistema manual es aquel el cual es llevado exclusivamente en formatos manuales y llenado los registros y libros completamente a mano utilizando bolígrafos o lapiceros.

Si bien es cierto que los sistemas manuales requieren mucho tiempo para el procesamiento de la información, de cierta manera ofrecen algunos beneficios como lo son, la facilidad de revisar y realizar cambios sencillos y de manejar físicamente cada libro. Las empresas llevan muchos libros por separado por cada cuenta haciendo esto el trabajo mucho más complejo pero necesario porque de igual forma asegura la exactitud y validez de la información financiera.

Sistemas Computarizados

La contabilidad computarizada, por el contrario, es una herramienta que consiste en la aplicación de procedimientos tecnológicos de la computación y los diferentes paquetes contables, para realizar las actividades contables, desde el punto de vista del registro es de una forma sistemática y automatizada, de las operaciones y demás hechos contables que suceden dentro de la organización. (Horngren y otros, 2003)

Llevar registro de manera computarizada ofrece beneficios para el procesamiento de información de manera más rápida, facilitando la verificación de los totales calculados, en este sistema los errores son menos frecuentes si se utiliza

bien, permite la facilidad de guardar información por muchos años sin necesidad de tener muchos papeles de trabajo, haciendo el trabajo más práctico.

3.1.4.2 Elementos del Sistema Contable

Estos elementos o componentes son:

- a) Catálogo de Cuentas y su instructivo
- b) Documentos y justificantes de operaciones
- c) Libros contables
- d) Control Interno
- e) Manual de Procedimientos (Lara F. y Lara R. 2010)

Todo sistema contable está constituido de elementos o componentes que de forma estructurada permiten realizar la labor de contabilización de las operaciones que se realizan en la organización

Catálogo de cuentas y su instructivo

El catálogo de cuentas es el plan de cuentas que sirve para el registro clasificación y aplicación de las operaciones a las actividades correspondientes. También un catálogo de cuentas es un listado es una lista ordenada de cuentas o sea, un listado de las mismas, que en un momento determinado son la requeridas para el control de operaciones de una entidad quedando sujeta, por ende a una sujeta actualización.

El Instructivo es una guía contabilizadora que se establece y en el que se consultan y verifican las cuentas que deben afectarse al registrar una operación. Es un documento de gran utilidad para el registro de las operaciones y el manejo de las cuentas en listadas en el catálogo de cuentas. (Narváez, S. y Narváez, R., 2007)

El catálogo de cuentas es un listado de las cuentas codificadas que utiliza la empresa para registrar sus operaciones de forma ordenada y según sea su origen, se actualizando a medida que resulte conveniente de tal forma que pueda ser

adaptado a la empresa aumentando o disminuyendo las cuentas cuando sea necesario, por su parte el instructivo de cuentas presenta una descripción de cada una de las cuentas que componen el catálogo, brindando información precisa del uso y movimiento de cada una de ellas, de tal manera que puedan ser utilizadas siguiendo las instrucciones que fueron detalladas.

Documentos y justificantes de operaciones

Todos los movimientos de valores han de quedar justificados para poder ser objeto de normal contabilización. Los justificantes son los documentos que amparan y dan razón de los hechos administrativos, sirviendo de descargo a los consignatarios y agentes por las operaciones a las que han intervenido, entregando o recibiendo los valores patrimoniales, contrayendo obligaciones, cancelando derechos. (Narváez, S. y Narváez, R., 2007)

Cada una de las operaciones que se realicen y permanezcan a la empresa debe de quedar justificado con sus debidos soportes según convenga estos documentos sirven de evidencia al momento de una auditoría o para que el propietario verifique las operaciones que se están realizado en su institución además de que los justificantes hace que la información sea más confiable y sirve de respaldo al contador ante cualquier circunstancia.

Libros Contables

Los libros contables, conocidos también como libros de contabilidad, son registros o documentos que deben llevar obligatoria o voluntariamente los comerciantes y en los cuáles se registran en forma sintética las operaciones mercantiles que realizan durante un período de tiempo determinado. (Narváez, S. y Narváez, R., 2007)

Estos libros son para reflejar con orden y claridad la recopilación de los hechos contables, han de tener un aspecto y disposición adecuados con objeto de

que la recogida de datos numéricos y conceptos explicativos en ellos sean lo más fácil posible.

Control interno

La estructura del control interno incluye todas las medidas por una organización para protegerse contra errores, desperdicios y fraude; para asegurar la confiabilidad de la información contable para promover el cumplimiento de las políticas de la gerencia y evaluar el nivel del desempeño de todas las divisiones de la compañía. En pocas palabras el control interno tiene como fin garantizar que toda la organización opere de acuerdo con lo planificado. (Arens y otros, 2009)

El Control Interno es la base donde descansan las actividades y operaciones contables de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el control interno.

Manual de procedimientos

Según Chiavenato (2011), es un manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro de una área, departamento, dirección gerencia u organización en este manual se debe contestar las preguntas sobre lo que hace (políticas) y como hacen (procedimientos).

El manual de procedimientos hace constar las políticas y los procedimientos que la empresa aplica para el funcionamiento y desempeño del trabajo en las áreas establecidas para cada trabajador.

3.1.4.3 Marco de Referencia Contable

Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA)

Los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), son conceptos básicos que establecen la delimitación e identificación del ente económico, las bases de cuantificación de las operaciones y la presentación de la

información económica y financiera de la empresa a través de los Estados Financieros. (Romero, 2011)

Los principios de contabilidad generalmente aceptados son convencionalismos, reglas y procedimientos necesarios que definen las prácticas de contabilidad aceptadas a una época particular o en un momento dado. No incluye solamente amplias guías de aplicación general, sino que también prácticas y procedimientos detallados.

Normas Internacionales de Contabilidad

Son un conjunto de normas o leyes que establecen la información que deben presentarse en los estados financiero y la forma en que esa información debe aparecer, en dichos estados. Las NIC no son leyes físicas o naturales que esperaban su descubrimiento, sino más bien normas que el hombre a sus experiencias comerciales, ha considerado de importancia en la presentación de la información financiera. (IASB, 2001)

Estas normas son aplicadas para la presentación de estados financieros de las empresas que no tienen obligación pública de rendir cuentas, son estándares de comparación a nivel mundial, esta norma se utiliza con una terminología de las empresas con ánimo de lucro y con entidades sin ánimo de lucro que pueden modificar utilidades en ciertas partidas o cambiar los propios estados financieros.

Normas Internacionales de Información Financieras para las PYMES

Según el IASB (2009), la NIIF para las PYMES es una norma separada que pretende que se aplique a los estados financieros con propósitos de información general y otros tipos de información financiera de entidades que en muchos países son conocidas por diferentes nombre como pequeñas y medianas entidades (PYMES), entidades privadas y entidades sin obligación publica de rendir cuentas.

Las NIIF para las PYMES son un resumen de las NIIF Completas, estas son importantes por varias razones ya que facilita la lectura y análisis de Estados Financieros que se produzcan, porque se emiten bajo los mismos lineamientos. La utilización de las NIIF para Pymes como marco de referencia, asegura la calidad de la información, orientan el registro contable hacia el registro de la información que tenga incidencia o pueda tener sobre la situación financiera de una empresa, sin importar el carácter fiscal (impuesto o legal) que pueda tener dicha partida.

3.1.4.4 Marco Fiscal

El Marco Fiscal de un país está compuesto por varias leyes y un código que tienen la finalidad de normar los sectores que contribuyen a las recaudaciones realizadas por la Tesorería de la Republica.

Para todas las empresas representa la obligación de pagar impuestos por las ganancias obtenidas en un determinado periodo. Este marco está sustentado por una Ley de carácter obligatorio de cumplimiento, reglamentado y apoyado en los diferentes códigos.

En lo que a los aspectos contables se refiere, las transacciones comerciales de las empresa está regida y normada por la Ley N° 822, Ley de Concertación Tributaria y la Ley 562 N° Código Tributario de Nicaragua, en las cuales se establecen procedimientos, sanciones, beneficios y obligaciones que deben cumplir todas las entidades que realizan algún tipo de actividad comercial lícita dentro del país.

Existen dos regímenes de inscripción de los contribuyentes que realizan actos de negocios en el país. El Régimen de Cuota Fija y el de Registros Contables.

El **Régimen de Cuota Fija** es de estimación administrativa y comprende el pago de IR e IVA mediante una cuota fija mensual, según el acuerdo administrativo 022-2003 y 17-2006. Están sujetas a este régimen todas las personas naturales cuyos ingresos brutos anuales por ventas de bienes y/o prestación de servicios no

superen los C\$ 480,000.00, o bien posean inventario al costo de la mercadería propia o en consignación menor o igual a C\$ 200,000.00. (Ley N° 822, 2012)

El **Régimen de Retenedor**, Toda persona natural o jurídica que obtenga ingresos brutos mensuales mayores a los establecidos en el Régimen Especial de Cuota Fija estarán obligados a llevar registros contables y declarar sus ingresos mensuales en el formato estipulado para su declaración.

Los principales impuestos del sistema tributario nicaragüense, contenidos en la Ley 822 Ley de Concertación Tributaria, son:

1. Impuesto Sobre la Renta.
2. Impuesto al Valor Agregado.
3. Impuesto Selectivo al Consumo. (Ley N° 822. 2012)

Es muy importante conocer a que régimen de pago de impuestos fiscales está inscrita la entidad para efectos de conocer el procedimiento de pago de los mismos, conocer las obligaciones que debe cumplir, los plazos, formas de pago y las sanciones a que estuviera sujeta. Tanto la declaración como el pago deben ser tomados en cuenta al momento de diseñar e implementar el Manual de Procedimientos, para determinar que procesos en la entidad activan y ocasionan el pago de impuestos fiscales y reconocer la importancia de su documentación.

3.1.5 Operaciones contables

Todo hecho susceptible de incidir en el patrimonio debe ser contabilizado y, por lo tanto, debe tener su correspondiente justificante, no sólo porque el contable lo necesita para conocer la operación que se ha producido sino porque, además, la Ley exige que existan y que se conserven, posteriores al cierre del ejercicio económico.

Se refiere a todas las operaciones y transacciones que registran la Contabilidad en un período determinado, regularmente el del año calendario o

ejercicio económico, desde la apertura de libros hasta la preparación y elaboración de Estados Financieros. (Lara F. y Lara R., 2010)

Las operaciones contables no son más que los registros en los comprobantes y libros de contabilidad, mediante la anotación de los registros en las cuentas contables.

Cuenta

Según Lara F. y Lara R. (2010), la cuenta es el nombre que se utiliza para registrar, en forma ordenada, las operaciones que diariamente realiza una empresa. Es el registro de valores homogéneos relativos a una persona o cosa, bajo un título apropiado, que facilita la interpretación de las operaciones en los libros.

Cuenta es un término usado en contabilidad para designar derechos, bienes, obligaciones y resultados; en ella se hacen registros sistemáticos que permiten la interpretación de las operaciones de un ente económico.

Partes de una cuenta.

- ✓ Título o nombre.
- ✓ Fecha.
- ✓ Descripción: corresponde al detalle o concepto por el cual se está registrando.
- ✓ Debe: columna de la izquierda donde se anotan los valores que se debitan o cargan y constituyen un aumento (débito).
- ✓ Haber: columna de la derecha donde se registran los valores que se acreditan o abonan y constituyen una disminución (crédito).
- ✓ Saldo: lo constituye la diferencia entre el debe y el haber y puede ser: Saldo deudor: cuando los débitos son mayores que los créditos. Saldo acreedor: si la suma de los créditos es mayor a la de los débitos. (Lara F. y Lara R. 2010)

Para contabilizar las operaciones de una entidad es necesario hacer uso de las diferentes cuentas establecidas para llevar el control de las operaciones que se

realizan a diario en la organización, en estas cuentas se registran los movimientos a diario ya sea mediante un cargo (débito) o un abono (crédito), con lo cual se establece el balance de las operaciones realizadas.

3.1.5.1 Operaciones de Compras

Compras

Con el concepto de compra se hace referencia a la acción de obtener o adquirir, a cambio de un precio determinado, un producto o un servicio. Pero también se considera “compra” el objeto adquirido, una vez consumado el acto de adquisición. Podemos decir que el hecho de que se produzca una compra también presume la existencia de otra parte, que es la que recibe el precio pactado por la prestación, es decir, quien realiza la venta. Resulta obvio que cada parte necesita de la existencia de la otra para cumplir su función, lo que se plasma en la conocida expresión “compra-venta”. (Lara F. y Lara R., 2010)

Las compras pueden ser realizadas al contado y al crédito. Cuando se compra de contado representa una salida de efectivo por los bienes y servicios adquiridos; cuando se compra al crédito representa una cuenta por pagar a un proveedor de bienes y servicios.

Todas las operaciones de compra deben estar debidamente respaldadas por el Comprobante de Pago que permitirá utilizarlo como soporte de la contabilidad, ya sea para comprobar el registro o que sirva como medio de pago por la obligación contraída. Todas las compras deben estar debidamente registradas en los libros contables, sin este requisito no tiene validez la presentación y declaración de impuestos por la actividad comercial que desarrolla la organización.

Las empresas suelen contar con un Departamento de Compras, que se responsabiliza de adquirir todo lo necesario para que la empresa opere con normalidad. Debe tomar decisiones en función del precio, la calidad y la

funcionalidad, y deberá almacenar lo que compre para luego proveerlo al área que lo necesite.

3.1.5.2 Operaciones de Ventas

Ventas

Cuando hablamos de ventas, generalmente nos referimos al ámbito comercial, y podríamos definirlo simplemente como el intercambio de un bien o servicio por una determinada cantidad de dinero. (Lara F. y Lara R., 2010)

Las operaciones de ventas también pueden realizarse en dos vías, de contado y de crédito. Cuando se vende de contado se registra un ingreso de efectivo contra la entrega de un bien o servicio, en cambio cuando se vende de crédito, se registra una cuenta por cobrar a clientes.

Es importante resaltar que en todo organismo, las operaciones de ventas deben estar respaldadas por la documentación soporte que justifique la salida de la mercancía o del servicio prestado y por el cual se recibe el ingreso. Esta documentación será la garante de los procedimientos contables que se realicen por la operación, la que se incluye en las anotaciones de los libros diario y mayor, y finalmente el respaldo para la elaboración de la información financiera presentada a los diferentes usuarios de la contabilidad.

Las empresas suelen contar con un Departamento de Ventas, que se responsabiliza de realizar las actividades de facturación y entrega del bien o servicio vendido en el curso normal de la entidad. Llevar un registro de las unidades vendidas y presentar un informe de los ingresos que se recibieron en el periodo de operación.

3.1.5.3 Operaciones de Pagos

El pago es un modo de extinguir obligaciones a través del cumplimiento efectivo de una prestación debida. El sujeto activo es quien realiza el pago: puede ser el propio deudor o un tercero (quien paga en nombre y representación del

deudor). El sujeto pasivo, en cambio, es quien recibe el pago (el acreedor o su representante legal). El pago siempre debe coincidir con el contenido de la obligación. (Catacora, 1996)

Las Cuentas por Pagar surgen por operaciones de compra de bienes materiales, servicios recibidos, gastos incurridos y adquisición de activos fijos o contratación de inversiones en proceso. Si son pagaderas a menor de doce meses se registran como Cuentas por Pagar a Corto Plazo y si su vencimiento es a más de doce meses, en Cuentas por Pagar a Largo plazo. (Lara F. y Lara P., 2010)

Las empresas mantienen un control estricto del vencimiento de sus pagos, a fin de cumplir con sus obligaciones según las programaciones establecidas. Los pagos pueden ser de factura de bienes y servicios del mes corriente o vencido. Un servicio puede ser cancelado al momento de recibirse, días después, e incluso meses, es aquí donde se establece una obligación por pagar cuando se ha recibido el bien y servicio y existe un compromiso de pago tiempo después.

La programación del pago se hace mediante una concentración de información obtenida de las facturas según su vencimiento, con la información contenida en ella del bien o servicio recibido, la decisión del pago se hace mediante las políticas y normas que implanta la empresa, esto puede organizarse ya sea por fecha de remisión de mercancías o por el importe de la factura tomando en cuenta el convenio que se estableció en la orden de compra con respecto a la forma de pago.

Muchas empresas llevan registros auxiliares de proveedores, acreedores y cuentas por pagar con lo cual controlan minuciosamente los montos que adeudan y las fechas de vencimiento de los mismos, garantizando de esta manera una programación efectiva de pago que evite cargos innecesarios por no pagar en tiempo y forma lo adeudado.

3.1.5.4 Operaciones de Cobros

Un cobro es una actividad de la empresa que produce una entrada de dinero. Esta operación se da cuando se cancela un crédito que hayamos concedido mediante una entrada de dinero. También puede haber cobros por otros motivos, por cobro de préstamos concedidos o por la venta de un bien distinto de la mercancía o servicio que la empresa ofrece. (Lara F. y Lara R., 2010)

Cuentas por Cobrar a Clientes

Representa la ascendencia de las ventas de servicios pendientes de cobrar a los clientes, menos la provisión para cuentas incobrables.

Esta cuenta debe figurar en el Activo circulante, por su fácil conversión de los documentos en dinero efectivo, su valor se recupera rápidamente debido a que su vencimiento por lo regular es corto. Lara F.E. (2000)

Ventas a Crédito y Cuentas por Cobrar

Las ventas a crédito en cuenta abierta aumentan las cuentas por cobrar, cantidades que los clientes deben a la compañía por la entrega de bienes o la prestación de un servicio.

En contabilidad el término **clientes** designa a aquellas personas físicas o jurídicas que compran bienes y servicios que habitualmente son objeto de venta o prestación por parte de la empresa. Mientras que **deudores** son aquellas personas que adquieren bienes o servicios distintos a los que normalmente proporciona la empresa, por lo que no tienen la condición estricta de clientes. (Catacora, 1996)

Es sumamente importante esta distinción entre clientes y deudores, puesto que el origen de estos derechos de cobro es diferente. Los primeros están estrechamente ligados a los ingresos ordinarios por las operaciones de la empresa y los segundos a ingresos ajenos a la organización.

Las cuentas por cobrar registran los aumentos y las disminuciones derivados de la venta de conceptos distintos a mercancías o prestación de servicios, única y exclusivamente a crédito a favor de la empresa. Por lo tanto se dice que esta cuenta presenta el derecho (exigible) que tiene la entidad de exigir a los suscriptores de los títulos de crédito el pago de su adeudo derivado de venta de conceptos diferentes de las mercancías o la prestación de servicios a crédito; es decir, presenta un beneficio futuro fundadamente esperado.

Las empresas en su mayoría llevan un registro auxiliar de las cuentas por cobrar con el propósito de llevar un control de los derechos de cobro que están próximos a vencerse, estableciendo políticas de cobro que llevarán a buen término la cancelación de la factura pendiente y recibir el ingreso en el momento establecido. La empresa establece procedimientos para realizar la gestión de cobro, garantizando con ello las entradas de efectivo necesario para mantener su liquidez.

3.1.5.5 Activo Fijo o Activo no circulante

Según Lara (2000); este grupo está formado por todos aquellos bienes y derechos propiedad de la empresa que tiene cierta permanencia o fijeza y se han adquirido con el propósito de usarlos y no de venderlos; naturalmente que cuando se encuentren en malas condiciones o no presten un servicio efectivo, si pueden venderse o cambiarse.

Los principales bienes y derechos que forman el Activo Fijo, son:

- ✓ Terrenos
- ✓ Edificios
- ✓ Mobiliario y equipo de oficina
- ✓ Equipo de cómputo electrónico
- ✓ Equipo de entrega o de reparto
- ✓ Depósitos en garantía
- ✓ Acciones y valores.

Las cuentas por cobrar –Clientes, Documentos por cobrar y Deudores diversos- deben considerarse como un Activo Fijo cuando su vencimiento sea en un plazo mayor de un año o más, a partir de la fecha del Balance.

La calidad de una adecuada gestión en el manejo de los activos de una empresa es muy importante, ya que si se tiene el conocimiento general de su situación se pueden tomar decisiones de mantenimiento, cambio o reposición en un tiempo adecuado de los activos con que cuenta la empresa, que pueda permitirle principalmente a las empresas de servicio sacarle el mejor provecho a sus bienes y por ende obtener mejores resultados productivos y económicos.

Es también importante que los directivos de la empresa conozcan en detalle con que cuentan, en qué estado están y que bien es el que le proporciona mayores ganancias. De ahí la necesidad de mantener un buen control y detalle de todos los activos con que se cuenta.

3.1.6 Control Interno

3.1.6.1 Modelo de control interno

Marco General de Control Interno

El control interno no tiene el mismo significado para las personas, esto puede dificultar su comprensión dentro de una organización. Resulta importante establecer un marco que permita obtener una definición común.

El control interno es un proceso llevado a cabo por las personas de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad "razonable" para la consecución de sus objetivos, dentro de las siguientes categorías:

- Eficiencia y eficacia de operación.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

El grado de seguridad razonable lo brinda los componentes del control interno, estos son el cuerpo del sistema y existen por las funciones que desarrollan cada uno de ellos. (Coopers & Lybrand, 2008)

El Marco General de Control Interno nos brinda una guía para asegurar que las empresas tengan un entendimiento claro del control, de la importancia de su implementación y de los conceptos relevantes que contiene para asegurar que los procedimientos puedan alcanzar las metas y objetivos que han sido planteados, brindando seguridad a la empresa en cuanto a la calidad de la información y el cumplimiento con las regulaciones legales que le competen.

Control interno basado en COSO

En cuanto al INFORME COSO (por sus siglas en inglés COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS) que es resultado de un grupo de trabajo integrado por la Comisión Treadway con el objetivo de definir un nuevo marco conceptual de control interno capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que se utilizan sobre este tema.

Este estudio ha tenido gran aceptación y difusión en los medios financieros y en los consejos de administración de las organizaciones, resaltando la necesidad de que los administradores y altos directores presten atención al Control Interno, tal como COSO lo define, enfatizando la necesidad de los comités de auditoría y de una calificada auditoría interna y externa, recalcando la necesidad de que el control interno forme parte de los diferentes procesos y no de mecanismos burocráticos. (Coopers & Lybrand, 2008)

Aunque el sistema de control interno debe ser intrínseco a la administración de la entidad y busca que ésta sea más flexible y competitiva en el mercado, se producen ciertas limitaciones inherentes que impiden que el sistema como tal sea 100% confiable y donde cabe un pequeño porcentaje de incertidumbre, por esta razón se hace necesario un estudio adecuado de los riesgos internos y externos con

el fin de que el control provea una seguridad razonable para la categoría a la cual fue diseñado.

El Modelo COSO ha sido diseñado para ejercer el control absoluto en una institución, para poderlo diseñar se basaron en el Marco General de Control Interno y materializa un nuevo marco conceptual del Control Interno, el cual es capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos, para lograr que las organizaciones públicas o privadas, la auditoría interna o externa y los diferentes usuarios de la información financiera, cuenten con un marco conceptual común y una visión integradora que satisfaga las demandas de control en cualquier entidad o sector involucrado.

3.1.6.3 Control interno en las operaciones de ingresos

El ciclo de ingresos de una empresa, incluye todas aquellas funciones que se requieren llevar a cabo para cambiar por efectivo, con los clientes, sus productos o servicios.

Estas funciones incluyen la toma de pedidos de los clientes, el embarque de los productos terminados, el uso por los clientes de los servicios que presta la empresa, mantener y cobrarlas cuentas por cobrar a clientes y recibir de éstos el efectivo. (Arens y otros, 2009)

A todo el nivel de operaciones de la empresa, el control interno debe ser evaluado en base a los objetivos planteados en 4 categorías principales:

- a) De autorización
- b) De procesamiento y clasificación de transacciones
- c) De verificación y evaluación
- d) De salvaguarda física.

En virtud de que el ciclo de ingresos es el ciclo en que el control físico y el derecho de propiedad sobre los recursos se venden, la determinación del costo de ventas es una función contable que puede identificarse con el ciclo de ingresos.

Por ser tan importante este rubro para la liquidez de la empresa, el manual de control interno debe contener procedimientos que garanticen la salvaguarda de los activos contra robos, fraudes y malversaciones. Algunos controles que pueden mencionarse para los ingresos son, entre otros:

- a) Arqueos sorpresivos de caja
- b) Conciliaciones bancarias
- c) Aprobaciones de crédito a clientes
- d) Verificaciones de los límites de crédito
- e) Cobranza efectiva
- f) Revisión de las facturas de venta
- g) Control físico de inventarios

3.1.6.4 Control interno en las operaciones de egresos

El ciclo de Egresos se dedica a la adquisición de los recursos para el cumplimiento de los fines de la organización, pueden ser activos o costos y/o gastos. Las diferencias de tiempo que existen entre el recibo de recursos los desembolsos, las cuentas por pagar comerciales y pasivos acumulados, también son afectados por este ciclo. (Arens y otros, 2009)

En el ciclo de egresos las irregularidades que suelen ser cometidas a este concepto, en muchos de los casos se ejecutan haciendo uso de la colusión, para lograr vulnerar el sistema de control interno.

Las erogaciones indebidas abordan los siguientes casos:

- a) Listando en el registro de egresos de caja,

- b) Cheques con conceptos diferentes a los que realmente corresponde el pago, esto es, falseando la naturaleza del egreso.
- c) Gastos personales se confunden con los de la empresa.
- d) Apropiarse de descuentos y comisiones
- e) Alternaciones en la suma total de la nómina
- f) Apropiándose de efectivo o cheques no reclamados por los empleados.

Los egresos en las empresas deben ser controlados de manera eficiente, ya que constituyen las salidas de efectivo que el organismo incurre para los diferentes objetivos de operación que desarrolla, el control interno debe ser una fuente de fortaleza que permita que no exista desvíos de fondos ni malversaciones que afecten el curso normal de operaciones de la entidad.

Dentro de los controles internos aplicados a los egresos y a los ingresos en toda entidad, se debe considerar:

- a) Segregación de funciones
- b) Rotación de puestos
- c) Restricción de acceso a áreas de riesgo
- d) Incrementar los niveles de seguridad
- e) Desarrollo de políticas y procedimientos administrativos y contables

3.1.7 Procedimiento o metodología para la elaboración de manuales

Herrera (2007), argumenta que para la elaboración de los Manuales Administrativos no existen reglas universales, ni metodologías pre-establecidas, solamente existen lineamientos lógicos para su conformación, los cuales pueden integrarse de la siguiente forma:

- ✓ **Recopilación de información**
- ✓ **Interpretación y diseño de la información**
- ✓ **Elaboración del manual**
- ✓ **Aprobación y actualización del manual**

Recopilación de información

La recopilación de información dependerá de las condiciones específicas del manual que se quiera elaborar, por lo que en esta etapa es necesario tener presente el objetivo general y los objetivos específicos del Manual, definir a quienes estará dirigido, los términos que serán utilizados dentro de él y todos aquellos aspectos técnicos que se adecúen a las características particulares del documento. (Herrera, 2007)

La información debe recopilarse con el apoyo del personal de toda la organización, obviamente para la elaboración de Manuales de tipo general, la información debe ser recopilada con ayuda de las altas autoridades, mientras que para la elaboración de los Manuales específicos la información debe ser recopilada directamente de los responsables de los procesos y las funciones objeto de estudio.

La información puede ser recopilada a través de entrevistas directas con el personal, cuestionarios y por medio de la observación directa, es recomendable utilizar las tres técnicas e interrelacionar la información resultante en cada una de ellas.

Interpretación y diseño de la información

La etapa de interpretación y diseño de la información, no es más que darle forma a la información recopilada bajo lineamientos técnicos y el criterio del personal encargado de elaborarlos.

Interpretar la información significa analizar en todos los datos recopilados, su importancia y aporte al diseño del Manual, probablemente mucha de la información no será necesario incluirla dentro del documento por considerar que no agrega ningún valor para los usuarios directos, pero también se puede determinar que aún hacen falta algunos otros datos y que es necesario realizar una segunda etapa de recopilación de información. (Herrera, 2007)

Es en esta etapa en donde se confrontan los resultados de la información recopilada verbalmente contra la información que proviene de las respuestas a los cuestionarios y de lo observado durante la primera etapa.

La depuración y complemento de información es muy importante para no elaborar documentos administrativos que se alejen de la realidad, por lo que toda la información al momento de ser diseñada es importante que sea revisada por los entrevistados y aprobada por los funcionarios superiores de cada uno de ellos.

El diseño del Manual es darle forma a la información para crear un borrador que permita visualizar claramente el contenido del documento y realizar los ajustes necesarios para su mejor comprensión.

Elaboración del manual

La elaboración del Manual es la etapa más sencilla pero laboriosa de la metodología, su finalidad es la creación del documento final bajo lineamientos claros y homogéneos, utilizando para ello un lenguaje sencillo que logre la comprensión y la adecuada aplicación de los usuarios directos del documento y de todos los niveles jerárquicos de la organización. Debe evitarse el uso de tecnicismos exagerados a menos de que se trate de un manual específico para una tarea de tipo técnico. (Herrera, 2007)

Dentro de la elaboración del manual es importante incluir las conclusiones y recomendaciones que ayuden a facilitar la interpretación del contenido del mismo.

Aprobación y actualización del manual

La etapa de aprobación de los Manuales independientemente a su objetivo particular es de suma importancia para la adecuada utilización de los mismos y para el fomento de dicha cultura dentro de la organización en general.

El órgano encargado de la aprobación de los Manuales puede ser el Gerente General, el Jefe de la dependencia, un departamento y/o comité específico para el efecto, etc. No importa quién o quienes lo aprueben lo importante es que se haga por medio de un mecanismo formal, ya que solamente de esa forma los Manuales serán consultados y respetados por todos los integrantes de la organización. (Herrera, 2007)

Si los manuales no son aprobados y puestos en vigencia formalmente, su elaboración será un trabajo innecesario, que incluye costos y esfuerzos bastante altos.

Toda modificación y/o ampliación al contenido del Manual debe realizarse por medio de los encargados de la elaboración y diseño de los mismos, y a su vez ser aprobados por el órgano competente para que tenga la validez y el respaldo necesario. Cualquier modificación que se realice por separado y que no se comunique formalmente puede considerarse inválida y los responsables de llevar a cabo las actividades dentro de la organización podrán hacer caso omiso a las mismas.

IV. PREGUNTAS DIRECTRICES

1. ¿Cuál es la situación administrativa financiera del Centro de Capacitación CECAP, de la ciudad de Matagalpa en el periodo 2014?
2. ¿Cuáles son los procedimientos administrativos financieros aplicado a las operaciones que se realizan en el CECAP?
3. ¿Cómo se valoran los procedimientos administrativos financieros en las operaciones que se realizan en el CECAP?
4. ¿Cuáles serán los procedimientos que requiere el Manual de Procedimientos administrativo-financiero para el CECAP?
5. ¿Cómo se diseña de un Manual de Procedimientos Administrativos Financieros en el desarrollo de las operaciones en el Centro de Capacitación de Matagalpa?

V. DISEÑO METODOLÓGICO

Enfoque de la Investigación

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo con implicaciones cualitativas, porque en el desarrollo del trabajo investigativo el primer paso fue la revisión de literatura para construir un marco teórico que sustenten los procedimientos para llegar a los resultados obtenidos.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) argumentan que el proceso cuantitativo, parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se establece una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis.

De igual manera para obtener los resultados de la investigación se utilizó técnicas cualitativas para la recolección de datos sin medición numérica, con preguntas de contenido y forma abierta, de tal manera que se pudo describir y analizar las conductas colectivas e individuales de los funcionarios tal cual las expresaron, estas opiniones sirvieron para interpretar los procedimientos administrativos financieros que se utilizan en el CECAP y compararlos con los estándares de control que los modelos ofrecen, con el propósito de analizar y evaluar la eficacia del sistema en la ejecución de sus actividades.

Según McMillan y Schumacher (2005), la investigación cualitativa es el sondeo con el que los investigadores recopilan los datos en situaciones reales por interacción con personas seleccionadas en su propio entorno.

Tipo de Investigación

Esta investigación es de tipo Descriptiva, por cuanto se describen los procedimientos administrativos y financieros que inciden en la efectividad de las operaciones del Centro, y se explica la incidencia que tienen en la operaciones del mismo.

Es descriptiva porque se examinó el fenómeno que está ocurriendo en su entorno real, es decir, el análisis de la eficiencia del control interno en el desarrollo de las funciones que cada uno de los empleados realiza relacionado con sus funciones, tomando en consideración la realidad de los hechos para presentar una interpretación correcta de los mismos.

Según Tamayo y Tamayo (2003), la investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

De acuerdo al propósito de la investigación y la naturaleza de la problemática determinada, el presente estudio es calificado como Estudio de Caso; que basado en un marco sobre administración financiera, control interno y procedimientos administrativos y financieros, se evalúa la eficiencia de las operaciones comerciales del Centro de Capacitación, que lo convierte en un caso.

Un estudio de caso examina un sistema definido, o un caso en detalle a lo largo del tiempo, empleando múltiples fuentes de datos encontradas en el entorno. (McMillan y Schumacher, 2005)

Se requiere investigar una unidad específica de un universo poblacional para determinar un diagnóstico de la situación objeto de estudio, para luego presentar las recomendaciones más adecuadas para la solución del problema investigativo con el

sustento determinado en el marco teórico. Se estudió intensivamente una situación única: la situación administrativa y financiera de la empresa, esto permitió comprender a profundidad lo estudiado.

Esta investigación es de corte transversal porque está enmarcado en un período de tiempo, durante el cual se evaluaron los procedimientos administrativos y financieros del CECAP para determinar el grado de eficiencia que está brindando a la empresa; el proceso investigativo se llevó a cabo durante el año 2014, describiendo la situación en el momento dado, es decir se estudió la problemática de esta situación en un tiempo determinado.

Las investigaciones basada en los diseños transversales implican la recolección de datos en un solo corte en el tiempo, es decir en un periodo dado. (Hernández, y otros, 2010)

Población y Muestra

Una población es un grupo de elementos o casos, ya sean individuos, objetos o acontecimientos que se ajustan a criterios específicos y para los que pretendemos generalizar los resultados de la investigación (McMillan y Schumacher, 2005)

La población de esta investigación está representada como un todo el CECAP de Matagalpa y sus diferentes áreas donde se coordinan y ejecutan sus operaciones, donde existen un total de 14 trabajadores de los cuales 7 son miembros de la Junta Directiva y 7 son del área administrativa. De igual manera se toma como población la documentación soporte y registros contables consultados en el año 2014, de las cuales existe un archivo o carpeta por cada mes, la información corresponde, entre otros: proyección de ingresos y egresos, comprobantes de diario, comprobantes de pago, manuales, estados financieros y registros auxiliares.

El método de muestreo utilizado fue el no probabilístico, específicamente el muestreo intencionado.

El muestreo intencionado, se le da igualmente el nombre de sesgado, consiste en seleccionar los elementos que a juicio del investigador son representativos, lo cual exige al investigador un conocimiento previo de la población que se investiga para poder determinar cuáles son las categorías o elementos que se puedan considerar como tipo representativo del fenómeno que se estudia. (Tamayo y Tamayo, 2003)

La selección de la muestra fue de forma intencional, la muestra seleccionada dependió del criterio profesional del investigador tomando en cuenta los elementos representativos o típicos de la población en las diferentes categorías, siendo el punto específico las personas involucradas en funciones de ejecución presupuestaria y en la dirección y supervisión de estas operaciones.

Según Tamayo y Tamayo (2003), muestra es una porción representativa de la población, que permite generalizar los resultados de una investigación. Es la conformación de unidades dentro de un subconjunto que tiene por finalidad integrar las observaciones (sujetos, objetos, situaciones, instituciones u organización o fenómenos), como parte de una población

La muestra seleccionada en esta investigación está representada por 1 miembro de la Comisión Económica y los dos funcionarios del área administrativa, los que son el elemento clave porque ahí es donde descansa el proceso de coordinación y control en la ejecución de las operaciones de todas las áreas de la empresa. En cuanto a la documentación se tomó como muestra la información financiera con sus soportes que fue procesada y archivada en el año 2014.

Variables

Una variable expresa las características, propiedades, atributos de objetos y fenómenos que se estudian y que ésta varían de un sujeto u objeto a otro, varían en el mismo sujeto u objeto (Tamayo y Tamayo. 2003).

Según Hernández y otros (2006), una variable es una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de ser medida.

La única variable medida en esta investigación fue los **Procedimientos Administrativos y Financieros**

En el anexo 1 se presenta la Operacionalización de las Variables y los indicadores que permitieron la elaboración de los instrumentos de recolección de la información que sustentan los resultados de la investigación realizada.

Métodos y Técnicas para recabar información

Método: es un procedimiento general para lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación. De ahí, que la metodología en la investigación presenta los métodos y técnicas para realizar la investigación (Tamayo y Tamayo, 2003).

Para la recolección, procesamiento y el análisis de los datos obtenidos se hizo uso del Método empírico.

El método empírico consiste en la recolección de datos, en los cuales a base de teorías se derive una conclusión científica, empírico significa algo que ha surgido de la experiencia directa con las cosas; su fundamento radica en la percepción directa del objeto de investigación y del problema. (Méndez, 2009)

Igualmente el método utilizado en esta investigación es el Método Deductivo, porque se parte de lo general a lo particular.

El conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así de la teoría general acerca de un

fenómeno o situación, se explican los hechos o situaciones particulares. (Méndez, 2009)

En el marco de referencia teórico se presentan los datos generales y de información teórica los procedimientos administrativos y financieros, los procesos contables, la documentación soporte y el control interno aplicable; métodos y técnicas de evaluación que han sido aceptados como válidos en las diferentes teorías expuestas, para luego aplicarlos a los casos individuales, es decir las diferentes áreas del CECAP donde se desarrollan operaciones contables, financieras y administrativas, comprobándose de esta forma su validez.

En cuanto al procesamiento de la información, resultados y discusión, se distingue la utilización del Método Analítico-Sintético, porque descompone y distingue los elementos que constituyen los procedimientos administrativos y financieros de forma general, para luego revisar ordenadamente cada uno por separado y finalmente se procede reconstruir un todo, a partir de los elementos estudiados por el análisis.

Análisis y síntesis son procesos que permiten conocer la realidad, la explicación a un hecho o fenómeno no puede aceptarse como verdad si no se ha conocido como tal. El conocimiento de la realidad puede obtenerse a partir de la identificación de las partes que conforman el todo (análisis) o como resultado de ir aumentando el conocimiento de la realidad, iniciando con los elementos más simples y fáciles de conocer para ascender poco a poco, gradualmente, al conocimiento de lo más complejo, esto es la síntesis. (Méndez, 2009)

La aplicación de este método llevó a descubrir los distintos elementos que componen la naturaleza o esencia de la problemática investigada, las causas y los efectos que describen la situación real sobre los procedimientos administrativos y financiero que se llevan cabo en el centro. Primeramente se describió el problema y se sustentó en base a teorías modernas y actualizadas sobre procedimientos

administrativos-financieros, operaciones contables y control interno, para luego sintetizarlos en el CECAP, de esta manera garantizar el máximo de seguridad en todas las transacciones y operaciones que realiza, específicamente relacionadas con el giro del negocio.

Técnicas e Instrumentos

Técnica: Es el conjunto de instrumentos y medios a través de los cual se efectúa el método y solo se aplica a una ciencia. La diferencia entre método y técnica es que el método es el conjunto de pasos y etapas que debe cumplir una investigación y este se aplica a varias ciencias mientras que técnica es el conjunto de instrumentos en el cual se efectúa el método. (Tamayo y Tamayo, 2003)

La técnica es indispensable en el proceso de la investigación científica, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación, La técnica pretende los siguientes objetivos:

- Ordenar las etapas de la investigación.
- Aportar instrumentos para manejar la información.
- Llevar un control de los datos.
- Orientar la obtención de conocimientos.

Para la recolección de datos se utilizaron las técnicas:

Revisión documental:

Es una técnica de revisión y de registro de documentos que fundamentan el propósito de la investigación y permite el desarrollo del marco teórico y/o conceptual y aborda todo paradigma investigativo (cuantitativo, cualitativo y/o multimétodo) por cuanto hace aportes al marco teórico y/o conceptual. (Méndez, 2009)

Es muy utilizada para obtener y organizar los datos de los libros, tesis, manuales, documentos y toda fuente bibliográfica necesaria para documentar el marco teórico.

Entrevistas:

La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma. (Méndez, 2009)

Con esta técnica se pudo obtener datos y evidencias de parte del personal de la organización en correspondencia a las funciones que realizan cada uno de ellos, para determinar cómo se desarrollan las actividades y el control de la ejecución de proyectos y validar la existencia del control interno dentro de la empresa.

Estas entrevistas fueron aplicadas a los miembros de la Comisión Económica, al Administrador y a la Contadora del CECAP, todas se estructuraron para recibir respuestas abiertas a las preguntas formuladas, incluyendo su opinión personal, si la hubiera.

El personal del CECAP, está compuesto por 7 trabajadores. Se estructuró una Guía de Revisión Documental compuesta por 31 ítem, la cual fue aplicada 8 veces, cuyo objetivo fue verificar si la empresa contaba con los documentos soportes de su funcionamiento administrativo y financiero de sus operación. (Anexo 2)

Se estructuró una entrevista al Administrador compuesta de 38 preguntas relacionadas con la organización, procedimientos administrativos, operaciones y control de los actividades que se realizan en el CECAP, con el fin de verificar los controles internos que tienen establecido en el proceso de ejecución de sus operaciones que realizaron el periodo 2014. (Anexo 3)

Finalmente, se presenta una entrevista a la Contadora compuesta por 10 preguntas con la finalidad de obtener datos sobre la estructura de la información contable, el seguimiento del control interno y la documentación soporte de los gastos operativos. (Anexo 4)

Procedimientos

Esta investigación estuvo enfocada en recolectar información referente a los procedimientos administrativos y financieros que se realizan en el control de las operaciones del CECAP, con el fin de construir un perfil que reflejara la importancia de la sistematización de estos procedimientos para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

En este estudio se utilizaron entrevistas, guía de observación y guía de revisión documental, para recoger información sobre el desarrollo de los procesos y procedimientos en las operaciones contables en el CECAP. Los instrumentos fueron derivados de los indicadores obtenidos en la Operacionalización de las Variables, mismos que fueron aplicados durante el año 2014. (Anexo 1)

El procedimiento para el proceso de los datos obtenidos en la investigación se realizó mediante:

- a) Análisis documental de las fuentes bibliográficas
- b) Conocimiento y evaluación de la problemática mediante la aplicación de entrevistas.
- c) Indagación y corroboración de la información mediante la guía de observación guías de revisión documental a los procedimientos involucrados en el control interno.
- d) Análisis de procedimientos de control mediante una revisión de los documentos y soporte de las transacciones que realiza el personal.

Los datos obtenidos fueron procesados atendiendo a:

- a) Obtención y clasificación de la información
- b) Análisis y discusión de los resultados
- c) Tabulación, ordenamiento y procesamiento de la información utilizando hojas de texto y cuadros en Word y Excel, Power Point.

Validación de Instrumentos de Recolección de la Información

Tamayo y Tamayo (2003), considera que validar es “determinar cualitativa y/o cuantitativamente un dato”. La validez se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir.

La validez del instrumento de recolección de datos de la presente investigación, se realizó a través de la validez de contenido, es decir, se determinó hasta donde los ítems que contiene el instrumento fueron representativos del dominio o del universo contenido en lo que se desea medir.

Los instrumentos que se aplicaron en la recolección de datos, fueron sometidos a validación, para lo cual se contó con el apoyo de:

- a) MSc. **Cristóbal de Jesús Castellón Aguinaga**, Contador Público Autorizado, docente especialista de la UNAN FAREM Matagalpa
- b) MSc. **Maritza Ivette Reyes Castro**, Contador Público, docente especialista UNAN - FAREM Matagalpa
- c) Lic. **Guillermo Alexander Zeledón Alaníz**, Contador Público, docente UNAN – FAREM Matagalpa
- d) MSc. **Anabell Pravia Valdivia**, Contador Público Autorizado, docente especialista

Las sugerencias que hicieron para mejorar los instrumentos fueron las siguientes:

- a) Mejorar la redacción de las preguntas en cuanto a que no hayan dos ó más preguntas en un mismo ítem.
- b) Eliminar de la guía de observación el puntaje en cada procedimiento.
- c) Estructurar las preguntas por indicador

VI. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Este análisis se basó de conformidad con los objetivos específicos propuestos en esta investigación, para lo cual se utilizaron los instrumentos de recopilación de información que fueron descritos en el diseño metodológico, que al momento de aplicarlos a los informantes seleccionados permitió recabar información fundamental para el desarrollo de discusión de la problemática planteada. Los informantes claves en este proceso de investigación fueron el Administrador y el Contador del Centro de Capacitación.

A continuación se presentan los principales resultados que fueron obtenidos en el proceso investigativo en el Centro de Capacitación de Matagalpa.

6.1 Situación administrativa financiera del Centro de Capacitación CECAP.

➤ **Estructura Organizativa**

Esta pequeña empresa no tiene un organigrama definido, las funciones y actividades las realizan de forma tradicional atendiendo las más emergentes a iniciativa de cada uno de los empleados, considerando que es una debilidad que presenta este centro, lo cual puede provocar que los trabajadores no conozcan cuáles son sus roles y por ende realicen actividades que no les compete o no la deseen, de igual manera que no se pueda lograr el aprovechamiento máximo de la mano de obra con la que se dispone.

El Centro de Capacitación cuenta 7 empleados

1 Administrador, permanente

1 Servicios Generales

1 Responsable de cocina, permanente

3 ayudantes de cocina y limpieza, temporales

1 Vigilante

Organigrama.

Según Quiroga (1988), el Organigrama se define como la representación gráfica de la estructura organizativa y deber reflejar en forma esquemática la posición de las unidades orgánicas que la componen y sus respectivas relaciones (de autoridad, de asesoría, de coordinación, etc.)

Los organigramas revelan:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de comunicación.
- La naturaleza lineal o staff del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

Por el solo hecho de su existencia una empresa entraña en sí misma una cierta estructura organizativa. Esta misma puede haberse producido de forma espontánea por la existencia de alguna necesidad específica, o puede ser el resultado de una aplicación consciente de principios reconocidos, para una situación dada

Existen diferentes formas de presentar la estructura de una empresa:

- ✓ Lineal
- ✓ Funcional
- ✓ Línea Staff

Para conocer la estructura organizacional del Centro de Capacitación CECAP de Matagalpa se aplicó entrevista al Administrador del Centro, cuando se hizo el planteamiento sobre si el CECAP cuenta con un organigrama y cómo es su estructura, respondió que no existe y que cada quien ejerce sus funciones asignadas

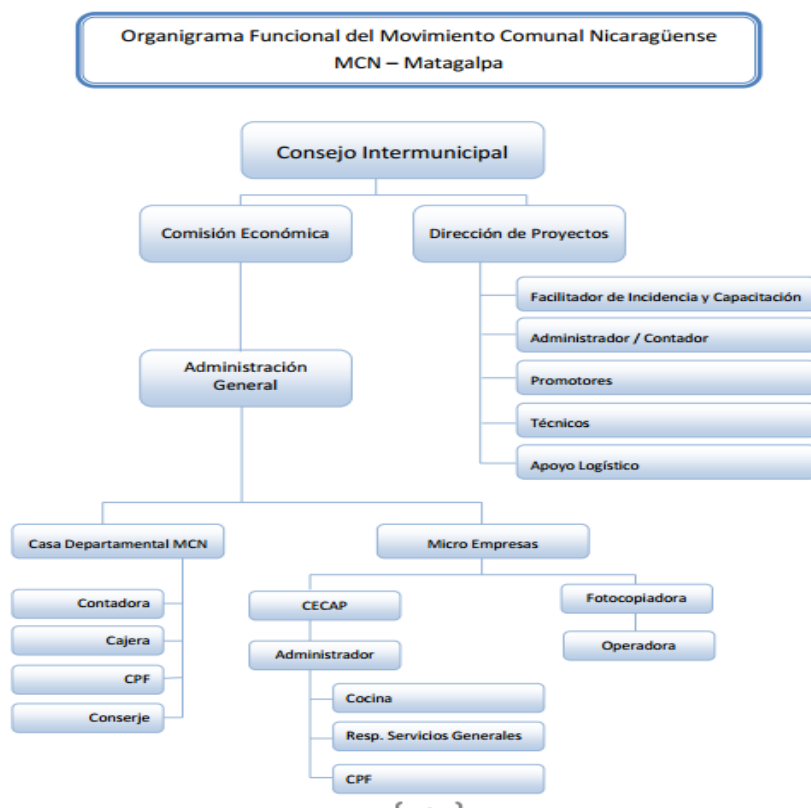
en el momento de su contratación. De igual manera al momento de indagar sobre si están definidos *claramente los puestos y los aspectos que tomaron en consideración para definirlos*, el administrador argumentó que existen los puestos y que cada empleado desempeña un rol de acuerdo a una necesidad manifestada en la institución

Al aplicar la guía de revisión documental se pudo constatar que el Centro no contaba con un documento que contemplara la estructura organizativa, si no que este está integrado en el Manual administrativo y de procedimiento de control interno del MCN Matagalpa vigente a partir del 05 de abril del año 2013

Por tanto se puede decir que el CECAP, no cuentan con una estructura de organización propia que agrupe las diferentes áreas o departamentos, ya que se subordina a la estructura organizativa del MCN Matagalpa, dentro del área de Microempresas y además las funciones y actividades las realizan de forma tradicional atendiendo las más emergentes a iniciativa de cada uno de los empleados, considerando que es una debilidad que presenta este centro, lo que resulta del desconocimiento de los trabajadores cuáles son sus roles, aunque estos estén determinados en un manual de funciones general, y por ende realicen actividades que no les compete o no la deseen, de igual manera que no se pueda lograr el aprovechamiento máximo de la mano de obra con la que se cuenta.

Un organigrama es un instrumento básico para el buen funcionamiento de cualquier empresa, a menudo se encuentran pequeñas empresas que no los tienen estructurados ya sea porque no los consideran necesarios o porque desconocen su utilidad. Sin embargo toda empresa que aspire a ser cada día mejor necesita una organización mínima que demuestre cuales son las diferentes áreas o departamentos, así como también los roles asignados a cada uno de los puestos existentes.

Esquema 1: Estructura organizativa MCN Matagalpa



Fuente: MCN Matagalpa, 2013.

Como puede observarse en el esquema 1, la estructura organizativa del Movimiento Comunal no guarda relación con la organización funcional del Centro de Capacitación, debido a que la estructura del CECAP es muy diferente. Además el organigrama anterior contiene al CECAP como una de sus empresas afiliadas a su estructura.

Siendo que el CECAP no cuenta con una estructura organizativa independiente se hace necesario hacer una propuesta de un esquema organizacional, tomando en consideración que para seleccionar una estructura adecuada es necesario entender que cada empresa es diferente y se puede adoptar la estructura que más se acomode a su característica y reflejar su situación en cuanto a tamaño, tipo de institución y actividad a que se dedica.

Por tal razón, y con base a la importancia que tiene la existencia de un organigrama funcional para cada entidad como punto primordial en el diseño del Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros, se propone un organigrama, que fue elaborado de conformidad con las características estructurales del CECAP y con base a los puestos y funciones existentes en el mismo. (Anexo 6)

➤ **Misión, Visión y Políticas de la Organización**

La misión, visión y políticas son elementos claves de toda organización a tomarse en cuenta al momento de diseñar los procedimientos administrativos y financieros de las operaciones que se desarrollan a diario. Funcionan como directrices estratégicas para lograr encaminar el rumbo de la organización, hacia donde queremos dirigirla y cómo queremos que esto suceda. El manual de procedimientos es la herramienta (carta de navegación) que toda empresa debe tener, que conlleve a conseguir los niveles de eficiencia y eficacia en una cultura de fortalecimiento institucional, de control interno y de gestión administrativa.

Misión

La misión significa literalmente “deber”, obligación”, “trabajo que se desempeñara”. La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta Cuál es el negocio de la organización? (Chiavenato, 2011)

En cuanto a este aspecto, en consulta al Administrador para saber si el centro tiene definida su Misión y que bases se tomaron para su establecimiento, éste respondió que sí existe una misión, la que se creó cuando se elaboró el plan estratégico 2013 – 2017 del CECAP, con base a las actividades que se han desarrollado durante todos estos años en que ha estado operando la institución.

Al preguntar sobre si los trabajadores conocen la misión, el administrador argumentó que sí la conocen, también expresó que está visible en la institución, el problema es que parte del personal no puede leer ni escribir y por tanto se dificulta la

comprensión de la misma. De igual manera destacó que la importancia de la misión radica en que dice lo que somos en la actualidad, y todo lo que hacemos a diario debe responder a la misma.

La Misión del CECAP dice: “Somos un centro de capacitación que brinda servicios, generadores de recursos financieros para aportar a programas sociales del Movimiento Comunal Nicaragüense, (MCN)”

Si bien es cierto el CECAP tiene establecido su misión e incluso está visible para los clientes y personas que lo visitan, lo que pudo ser confirmado con la guía de observación y revisión documental, sin embargo ésta no es del dominio total de todos los trabajadores, lo que puede ocasionar que no se cumplan con los objetivos institucionales.

En la revisión documental que se realizó en el CECAP, junto con la técnica de observación se pudo constatar que la Misión del Centro está ubicada en un lugar visible y accesible para todo el personal, con lo cual la organización cumple con el propósito de divulgarla a todos los trabajadores y demás personal que realizan actividades para el centro.

Visión

Visión significa literalmente “una imagen”, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la acaricia. Es la imagen de cómo se verá en el futuro. (Chiavenato, 2011)

En cuanto al planteamiento sobre si tiene establecida la visión en el centro y la base de su establecimiento, el administrador respondió que sí existe la visión en el CECAP, además dijo que la visión al igual que la misión, se creó cuando se elaboró el plan estratégico 2013 – 2017 con base a las actividades que se han desarrollado durante todos estos años en que ha estado operando la institución.

Cuando se preguntó al administrador sobre si los trabajadores conocen la visión del centro, éste respondió que sí, que los trabajadores la conocen y que la misión y la visión están visibles en la institución, el problema es que parte del personal no puede leer ni escribir y por tanto se dificulta la comprensión de la misma. Argumentó además que la visión es la que nos indica el camino que debemos seguir para alcanzar un futuro deseado, que también es importante porque lo que hacemos a diario nos conduce a la consecución de la misma.

La Visión del CECAP dice: “Ser un centro de capacitación que garantice servicios para todo tipo de eventos, de manera personalizada, segura, agradable, amigable con el medio ambiente reconocido a nivel regional”.

Se pudo corroborar que el CECAP tiene establecido su visión e incluso está visible para los clientes y personas que lo visitan, lo que pudo ser confirmado con la guía de observación y revisión documental, sin embargo esta no es del dominio total de todos los trabajadores, lo que puede ocasionar que no se cumplan con los objetivos institucionales, o que no exista una apropiación institucional que conlleve a que no se desarrollen eficientemente las funciones y las diversas operaciones que se realizan en el centro.

Se considera necesario que la organización debe implementar estrategias de sensibilización a todos los empleados para que se apropien de la **Misión y Visión** de la organización, desde el momento en que se haga efectiva su contratación, así como al personal que ya está laborando y que aún no se han apropiado de estas directrices institucionales que inciden directamente en la consecución de los objetivos del centro.

No solo basta que la Misión y Visión estén visibles y accesibles en la organización, sino que la dirección del centro debe implementar líneas de acción que conlleve a que los empleados y funcionarios del centro las conozcan y las

interioricen para alcanzar las metas propuestas y desarrollar las funciones eficientemente, todo ello en redundancia a lograr el beneficio institucional.

Políticas

Manejar una empresa, sea grande o pequeña, no es tarea fácil, hay que tomar muchas decisiones, orientar el comportamiento de los empleados y orientar la compañía hacia el logro de los objetivos propuestos. Para lograr todo esto de forma efectiva, es necesario establecer políticas empresariales.

Las políticas empresariales son un recurso muy útil, ya que permiten comunicar de forma explícita, los principios básicos de la compañía para la toma de decisiones. Este proceso debe ser coherente con los objetivos globales de la empresa, es decir, las decisiones que se tomen deben ir orientadas a la consecución de las metas propuestas, de lo contrario, se habrá perdido todo el esfuerzo.

Según Chiavenato (2011), las políticas son planteamientos generales o maneras de comprender que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones de todos los miembros de la organización.

Al consultar al administrador del centro, sobre la existencia de políticas institucionales, este manifestó que por escrito no se han definido políticas, aunque si se han bajado orientaciones específicas con las que trabajan cada uno del personal. Al indagar sobre si los trabajadores conocen las políticas y si consideran que son importantes, dijo que, a cada trabajador se la han dado orientaciones sobre lo que debe hacer en el puesto de trabajo y hasta donde puede tomar decisiones. Al igual que las normas, éstas son importantes porque les respaldan las decisiones que se toman en sus puestos de trabajo. Puntualizó además que las políticas son importantes porque les regula su forma de actuar dentro de la institución, a solucionar problemas, a tomar decisiones inmediatas en sus puestos de trabajo que estén a su alcance.

Lo anterior indica que no existen políticas establecidas en el centro, por lo tanto los trabajadores no están conscientes de los propósitos organizacionales empresariales y la adaptación de las empresas a los cambios que se producen en su entorno, los cuales inciden directamente en la toma de decisiones en todas sus áreas.

En la revisión documental no se encontraron establecidas por escrito las políticas del centro, por tal razón es necesario que los directivos las redacten y divulguen para que el personal y los funcionarios se apropien ya que reconocen la importancia de las políticas en la toma de decisión y en el desempeño laboral.

Las políticas del CECAP deberán estar encaminadas a brindar un servicio al cliente de forma excelente y el desarrollo del trabajo en un ambiente empresarial sano y con las condiciones mínimas requeridas. Estas políticas deberán estar en función de la Misión y Visión del centro y tomando como base los objetivos y metas que se proponen cumplir.

De nada sirven las políticas si no son comunicadas y comprendidas por todos los integrantes de la empresa. Comprendidas significa que cada empleado es capaz de describir, con sus propias palabras, de qué manera su trabajo contribuye al cumplimiento de las políticas de la empresa. Los dirigentes de la organización deben ser plenamente conscientes de su papel en este proceso, no hay posibilidades de éxito, el personal sigue atentamente las actitudes de la dirección y sólo incorpora las políticas a su manera de pensar y actuar cuando verifica que la dirección ya lo ha hecho.

En el anexo 5, se proponen algunas políticas que se consideran relevantes para el establecimiento de un manual de procedimientos administrativos y financieros.

Análisis del FODA

Este tipo de análisis es muy relevante para obtener un diagnóstico rápido de cómo se desenvuelve el Centro de Capacitación, además de brindar una orientación en el momento de plasmar los objetivos y planes de acciones, para que estos sean lo más cercano a la realidad del centro. Para la realización de esta matriz es necesario tener conocimientos de factores internos y externos que afectan el desarrollo de la entidad en estudio.

Factores internos:

Fortalezas: Son cualidades que funcionan como diferenciadores y son Ventajas con respecto a la competencia.

Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable o desventaja frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan exitosamente, etc.

Factores externos:

Aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control. La parte externa mira las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables y explotables, pueden convertirse en fortalezas o amenazas.

A continuación se muestra el análisis del FODA existente en el Centro de Capacitación para conocer sus fortalezas y debilidades y profundizar sobre la

situación actual del centro, permitiendo obtener una idea global de su desempeño operativo.

Cuadro 1: FODA del CECAP

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser proveedor del estado. ✓ Contamos con infraestructura. ✓ Local propio ✓ Capital y activos. ✓ Reconocimiento público ✓ Política de crédito. ✓ Administración con eficiencia. ✓ Remodelación del centro. ✓ Lugar accesible ✓ Condiciones para alojamiento 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Espacios para brindar servicios. ✓ Brindar servicio de capacitación integral ✓ Ser referente para prácticas de estudiantes ✓ Capacitación en marketing ✓ Instalar hostal. ✓ Compra de equipos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mobiliario en mal estado ✓ No contamos con manual de control interno ✓ Poca divulgación de nuestros servicios ✓ Personal con poca capacitación. ✓ Plan de mantenimiento no existe ✓ Falta de vehículo ✓ Poco personal ✓ Servicio de hospedaje deficiente ✓ No hay seguro contra riesgo (Incendios) ✓ Falta de trámites ante registro mercantil. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apertura de cuentas bancarias ✓ Endeudamiento ✓ Clientes no pagan crédito. ✓ Competencia desleal.

Fuente: Plan estratégico CECAP 2013

Manual de Procedimientos Administrativo Financiero

➤ Manuales de una organización

Los manuales son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada.

Estos manuales son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge en una forma minuciosa y detallada todas las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita a su lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta, sin temor a errores. (Chiavenato, 2011)

Según Aguirre (2005), Manual es un componente del sistema de control interno el cual se crea para tener información detallada, ordenada, sistemática integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

En la entrevista, el administrador respondió que no existen manuales en el centro, sin embargo considera importante los manuales porque éstos reglamentan y delimitan las diferentes competencias de los trabajadores de acuerdo al puesto que desarrollan, indican además cómo, cuándo, dónde, con qué y por qué se deben de hacer las cosas, por ello son importantes. La importancia de conocer los manuales por parte del personal, argumentó el administrador que aunque no están definidos

los manuales sería lo ideal que el Centro contara con ellos, donde cada uno de los trabajadores conozca todo lo referente a su trabajo.

Es meritorio remarcar que la importancia de los manuales radica en que delimitan las diferentes competencias de los trabajadores de acuerdo al puesto que desarrollan, indican además cómo, cuándo, dónde, con qué y por qué se deben de realizar las labores dentro de la organización.

Al aplicar la observación y la revisión documental se pudo constatar que efectivamente el Centro no contaba con manuales que guie paso a paso su quehacer diario, que sirva como instrumento de verificación si las actividades u operaciones se están realizando de la mejor manera, quedando evidencia de ello a través de estos instructivos.

Partiendo de los resultados anteriormente descritos, es imperante resaltar la importancia que tienen los manuales en una empresa y la necesidad de su diseño e implementación en la organización como punto de partida para la consecución de los objetivos institucionales y operativos de la entidad.

Los manuales se pueden agrupar en 3 categorías o tipos:

- ✓ De Organización
- ✓ De Normas y Procedimientos
- ✓ De Puestos y funciones

Estos manuales administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados. Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada.

El Manual de Organización explica en forma general y condensada todos aquellos aspectos de observancia general dentro de la empresa, dirigidos a todos sus integrantes para ayudarlos a conocer, familiarizarse e identificarse con ella. En términos generales, expone con detalle la estructura de la empresa, señala las áreas que la integran y la relación que existe entre cada una de ellas para el logro de los objetivos organizacionales.

El Manual de Puestos y Funciones contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos. (Herrera. 2007)

Se utiliza generalmente en aquellas empresas estructuradas de manera funcional, es decir que están divididas en sectores en donde se agrupan los especialistas que tienen entrenamiento e intereses similares, definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización. Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cuál es su relación con otros puestos de trabajo.

De estos manuales, el objeto de estudio en esta investigación es el Manual de Normas y Procedimientos, específicamente de **Procedimientos Administrativos y Financieros** aplicado al CECAP.

El Manual de Normas y procedimientos es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización. Está integrado por la descripción de cada

procedimiento de trabajo y las normas que giran alrededor de él; por lo tanto la integración de varios de ellos representa al Manual de Normas y Procedimientos.

De forma general, la descripción de procedimientos abarca la siguiente información:

- a) Identificación del procedimiento
- b) Nombre
- c) Área de desempeño
- d) Codificación
- e) Descripción Genérica (objetivo)
- f) Normas generales
- g) Responsable de cada una de las actividades que lo integran
- h) Número de Paso o Sub-paso (secuencia de las actividades)
- i) Descripción de cada una de las actividades que lo integran. (Herrera, 2007)

La mayoría de las empresas en nuestro entorno económico utilizan estos procedimientos para la elaboración de sus manuales, confiándoles su diseño a personas expertas en el tema, que fundamentalmente retoman las políticas de la empresa para adecuar los procedimientos, seleccionando aquéllos que sean idóneos de acuerdo al giro comercial de la organización.

Se considera que en una empresa en donde no existan manuales o donde no se aplique correctamente (o para nada) el uso de los manuales de procesos y procedimientos, se presentarán seguramente uno o varios síntomas mencionados aquí como los más comunes:

- ✓ **Confusión en las responsabilidades:** Al no existir una definición y delimitación clara de las responsabilidades de cada departamento, la empresa se puede enfrentar a serios problemas de abuso de autoridad, irresponsabilidad e inclusive hostilidad entre departamentos y trabajadores, ya que si no hay nada definido, todo el mundo buscará el máximo de provecho con el mínimo esfuerzo

(simulación de trabajo por ejemplo) y al momento de reclamos por incompetencia, todo el mundo le “echará la culpa al vecino”.

- ✓ **No habrá normas establecidas:** Lo cual representa una grave desventaja en el uso de la autoridad frente a la incompetencia o irresponsabilidad de los trabajadores. Por ejemplo, el trabajador que llegue tarde, y si en el reglamento no especifica la hora de la llegada y la sanción por retrasos, el holgazán seguramente alegará falta de reglas, y dirá que “él no sabía”.
- ✓ **No hay un control eficaz de las actividades:** El manual de procedimientos permite controlar de manera ágil todos los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la empresa, lo cual facilita la toma de correctivos en el momento de presentarse una falla, porque enumera uno a uno los pasos que se realizan, lo cual simplifica al máximo el proceso de búsqueda del factor deficiente (el que causa la falla) y corregirlo. Cuando este no es aplicado, los procesos son vistos como un solo paso, y si algo “sale mal” seguramente deberá optarse por cambiar todo el proceso.
- ✓ **No hay un procedimiento establecido:** Se refiere a la administración científica de Taylor que en resumidas cuentas dice que al analizar el proceso de producción y aplicar la administración científica, se puede obtener el máximo de bienestar. Al no existir un procedimiento pre-establecido, (es decir al concepto de cada trabajador) habrá un gran desperdicio de recursos (unos trabajadores usarán demasiados y otros muy pocos) y una gran deficiencia en cuanto a efectividad (los distintos métodos utilizados por cada trabajador pueden no ser los más efectivos). (Chiavenato, 2011)

Tomando en consideración lo anterior, la propuesta de un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para el Centro de Capacitación, brindará una guía para el desempeño de los procesos de manera eficiente y será un soporte institucional para el logro de los objetivos y metas propuestas del CECAP, además de ser un elemento eficaz para la toma de decisiones, facilita el aprendizaje

de los procesos orientando el desarrollo en cada una de las áreas que conforman el Centro. (Anexo 6)

6.2 Procedimientos Administrativos y Financieros

➤ **Procedimientos Administrativos**

Los procedimientos son planes porque establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Los procedimientos detallan la forma exacta bajo las cuales ciertas operaciones o actividades deben cumplirse. En esencia, conforman una secuencia cronológica de las acciones requeridas. (Chiavenato, 2011)

Los procedimientos administrativos tienen como objetivo entregar pautas de acción en los trabajos rutinarios y repetitivos, logrando con esto obtener mayor eficiencia, puesto que las actividades se ordenan de un solo modo. Por lo general los procedimientos suelen traspasar las líneas departamentales, ya que involucran actividades de distintas unidades de la organización.

A modo de ejemplo, un procedimiento administrativo para la apertura del fondo fijo de caja chica podría ser:

Cuadro 2: Procedimiento administrativo Apertura del fondo de Caja Chica

N°	Descripción del procedimiento
1	<i>La responsable de caja chica solicita al administrador a través de un memorándum, la emisión de un cheque para apertura de caja chica.</i>
2	<i>La responsable de fondo fijo dispone de un monto para pagos menores por la cantidad de C\$ 5,000.00</i>
3	<i>El encargado de la cuenta corriente bancaria emitirá el cheque y el comprobante de egreso (original y copia) y los entregará a los responsables del centro para su aprobación.</i>
4	<i>Una vez aprobado, entregará el cheque y una copia del comprobante de egreso al responsable del fondo fijo para su recepción, firmando conforme en el original y copia.</i>
5	<i>Hecho lo anterior, remitirá a contabilidad el comprobante de egreso debidamente firmado y autorizado.</i>

Fuente: CECAP, 2014

Como se puede apreciar en el ejemplo anterior, los procedimientos establecen la secuencia en el tiempo de cada una de las tareas que deben realizarse en cada operación o transacción del centro, considerando que debe anticiparse a todos los hechos posibles que puedan ocurrir en el transcurso de las mismas, es decir, deben presentar alternativas de solución frente a diversos acontecimientos que influyan en el desarrollo normal de actividades.

El procedimiento administrativo es un plan o método de trabajo que establece una sucesión cronológica de operaciones relacionadas entre sí, que tienen como propósito la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación para la obtención de un resultado concreto.

El procedimiento determina, de manera específica y detallada, el cómo se realizan las actividades de transformación de insumos en productos. En consecuencia, en el procedimiento se deben identificar las personas, tareas, recursos y flujos de información que se emplean en el desarrollo del trabajo administrativo.

Al aplicar la entrevista el administrador del CECAP, manifestó que realiza estos procedimientos con base a su experiencia.

Sin embargo a pesar de la ausencia de normas escritas que guíen las operaciones que se realizan en el centro, los funcionarios consideran que en parte se ha logrado cumplir los objetivos estratégicos de la empresa, aunque algunas veces les ha sido difícil cumplirlo por la ausencia de estar documentado o sistematizado en los manuales.

Los Procedimientos Administrativos en el CECAP son realizados de manera empírica por los funcionarios encargados de la supervisión ya que la institución carece de un Manual Propio que los guíe en el desarrollo de las operaciones que se

realizan en el Centro, cuenta con poco personal lo que permite la agrupación de funciones en un mismo empleado.

En la revisión documental realizada, se pudo constatar que no existen manuales que establezcan las operaciones del Centro, ya que existe un manual de funciones y un manual de procedimientos administrativos del MCN que en parte retoma las funciones del personal del CECAP, pero no los procedimientos administrativos financieros y tampoco normas de control interno, sin embargo estos manuales no están de acorde a las actividades propias del Centro de Capacitación, y el personal del centro no los conoce, lo cual representa una debilidad ya que los trabajadores y empleados no saben con certeza quien está a cargo de ejercer las funciones de supervisión, dirección y control de manera formal.

A nivel administrativo se cuenta con un Plan Estratégico que a partir del año 2013 se ha venido poniendo en práctica, pero no se cuenta con un plan que sirva para elevar la rentabilidad de las microempresas. Se considera que este plan no está de acorde a los objetivos trazados por el centro, ya que responde de manera globalizada a políticas del Movimiento Comunal como ente regulador de las actividades del CECAP, sin embargo han venido adaptándose algunas normas y procedimientos que implican la ejecución de acciones para lograr algunos propósitos y fines que se establecen en el centro. Sin embargo, es fundamental el diseño e implementación de normas y procedimientos propios y adecuados al desarrollo de las actividades del CECAP, ya que el giro comercial del mismo es muy diferente al del Movimiento Comunal, aunque en un principio este fue creado como una entidad brindadora de servicios complementarios al Movimiento Comunal.

Contar con un Plan Estratégico propio conlleva que el CECAP pueda obtener mejores resultados en su actividad de planificación tanto administrativa como financiera, cumplir con metas y planes propuestos y su corrección, motivar al personal y a los directivos a trabajar en un ambiente de control basado en objetivos, políticas y planes propios.

A continuación se presenta un esquema que revela claramente las ventajas de contar con un plan estratégico en toda organización, situación que ha sido favorable en el CECAP, han potencializado el uso del plan para el logro de sus objetivos empresariales.

Figura 1: Beneficios de un plan estratégico



Fuente: Koch, 2000

➤ **Procedimientos contables**

Catacora (1996), define los procedimientos contables, como todos aquellos procesos, secuencia de pasos e instructivos que se utilizan para el registro de las transacciones u operaciones que realiza la empresa en los libros de contabilidad.

Son todas las actividades que realizan los empleados del departamento de contabilidad y que están soportados por diferentes conocimientos y teoría de la profesión contable.

Los Procedimientos contables se estandarizan por las siguientes razones:

- ✓ Consistencia en la actuación ante situaciones similares
- ✓ Reglamentación de la actuación de los empleados.
- ✓ Seguridad de la eficiencia de todos los procesos.

En cuanto al planteamiento sobre los procedimientos contables del CECAP, el Administrador del centro respondió que la Contabilidad es centralizada en el MCN Matagalpa y es ahí donde se controla, así mismo expresó la importancia del control de las operaciones manifestando que se hace por la claridad de las operaciones, la presentación de informes y la evaluación financiera de la institución.

Es importante destacar que las transacciones del Centro son reflejadas en los estados financieros, a través del sistema contable que registra estas operaciones de acuerdo con ciertas normas y procedimientos contables. En todo el proceso de capturar, validar, procesar y emitir la información contable, está inherente la necesidad de establecer controles internos de tal forma, que los estados financieros tengan el grado de confianza necesario sobre lo que reflejan las cifras.

Situación contable del CECAP

El sistema contable de una empresa es un conjunto de registros y procedimientos que rutinariamente trata con los eventos que afectan su desempeño y posición financiera.

El sistema mantiene la contabilidad de los activos y los pasivos de la empresa. Los administradores deben estar alertas a la importancia de los sistemas y controles. Los registros contables se llevan por varias razones, una de ellas es para ayudar a los administradores a operar entidades de manera más eficiente y efectiva. Aun las empresas más simples deben contar con algún tipo de registro contable.

Mediante la aplicación de la entrevista al administrador y contadora del Centro de Capacitación (CECAP), se obtuvo información de la situación contable actual, que siendo una pequeña empresa, no brinda ninguna información financiera a terceros, más que a la Comisión Económica del MCN Matagalpa, y se rige con los PGCA.

Se realizan reuniones mensuales para la presentación de los estados financieros a la comisión económica, en donde se toman las decisiones importantes para su mejoramiento y operacionalización.

Algunas de las decisiones que se toman en las reuniones están: el establecimiento de precios al consumidor, políticas para otorgar crédito, Promoción de los servicios, y remodelaciones y reparaciones, así como Inversiones tanto para infraestructura como para utensilios y equipamiento.

Para el análisis de la información financiera la Contadora presenta los estados financieros inicialmente con un informe de comparación del presupuesto de ingresos y egresos elaborado al inicio del año con los datos reales de cada mes, se valora si los movimientos estuvieron de acuerdo a lo proyectado y se presenta un análisis de crédito, en caso de que la cartera se presente abultada o se tengas cuentas por cobrar de más de 60 días. Se valora el porqué de los aumentos en los gastos o la baja de los ingresos, si los hubiere.

Sistema Contable

Sistema de contabilidad es una estructura organizada mediante la cual se recogen las informaciones de una empresa como resultado de sus operaciones, valiéndose de recursos como formularios, reportes, libros etc. y que presentados a la gerencia le permitirán a la misma tomar decisiones financieras. (Catacora, 1996)

Un sistema Contable no es más que normas, pautas y procedimientos para controlar las operaciones y suministrar información financiera de una empresa, por medio de la organización, clasificación y cuantificación de las informaciones administrativas y financieras que se nos suministre.

Para que un sistema de contabilidad funcione eficientemente es preciso que su estructura y configuración cumpla con los objetivos trazados. Esta red de procedimientos debe estar tan íntimamente ligada que integre de tal manera el esquema general de la empresa que pueda ser posible realizar cualquier actividad importante de la misma.

Este sistema contable del CECAP es automatizado, se utiliza el software UNIFILE que está en constante actualización, para lograr la mejor optimización del mismo, este sistema está compuesto por 5 módulos. Al aplicar la técnica de observación y de revisión documental se pudo constatar alguna información sobre el sistema contable que posee el centro, el cual fue adquirido como una prioridad de control de la información financiera que se procesa en sus actividades.

A partir del año 2009, producto de las recomendaciones de diversas auditorías, el CECAP, instala un sistema formal de contabilidad computarizada, el software tiene las características siguientes:

- ✓ Versión: 3.1.26 Plata
- ✓ Manuales: Los manuales de uso y ayuda están disponibles en la página principal de la compañía www.uni-file.com, de igual manera se obtienen las últimas actualizaciones.
- ✓ Seguridad: El sistema posee un tipo de seguridad que permite darle acceso únicamente al operador que se encuentre registrado mediante un password, con acceso a las áreas de acuerdo a las atribuciones asignadas.
- ✓ Respaldo: Este sistema permite respalda o recuperar la información que ha sido procesada. Los archivos son respaldados dos veces al mes y son guardados en un disco duro extraíble y en el disco duro de la computadora del servidor.

Este sistema está compuesto por 5 módulos, los que se presentan a continuación en la figura N°.2

Figura 2: Módulos del sistema contable UNIFILE



Fuente: CECAP, 2014

Como se indica en la figura anterior, el sistema está formado por 5 módulos de forma integral, en cada uno de ellos se procesa la información que al final se transforma en los reportes y estados financieros que sirven de base para valorar la situación financiera y económica del centro.

El Primer Módulo se refiere a Entradas de Información, en donde se realizan las entradas diarias de información a través de: Factura, Recibos de Caja, Cheques y Comprobantes de Diario.

El Segundo Módulo, se refiere a Otras Entradas de Información, como son: Bodega, Presupuesto, Conciliación Bancaria, modulo que no es utilizado ya que estos procedimientos se realizan en formato excel.

El Tercer Módulo se refiere a los Reportes Contables, Transacciones y Auxiliares, los reportes contables que origina el sistema son El Balance General, Estado de Resultado y Balanzas a nivel de detalle, así mismo Libro Diario y Mayor.

Otras opciones como Origen y Aplicación de Fondos, no están activados en esta versión.

El Cuarto Módulo, se refiere a datos como Inicialización, en donde presenta todos los detalles de la empresa, Depreciación de los activos, Respaldo de información, Cierre Mensual y Anual y Otros Servicios como mantenimiento y reparación de rutinas frecuentes y especiales que se den al momento de operar el sistema.

El Quinto Módulo se refiere a la Ayuda Dinámica del Sistema. (CECAP, 2014)

Una debilidad que presenta este sistema automatizado es el pago por soporte técnico que debe de contratarse mensualmente con los proveedores de este servicio.

El área de Contabilidad está distanciada de la infraestructura del centro, es centralizada en las oficinas del MCN, algunas de sus actividades operativas, se registran una o dos veces al mes, ya que la información y la documentación de sus operaciones comerciales se envían a Contabilidad para su registro. La Información contable se maneja al día, ya que la presentación de los resultados financieros a la Comisión Económica del MCN se realiza en los primeros 10 días del mes siguiente.

Control interno

El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables. (Arens, Elder y Beasley, 2009)

El control interno ha sido diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener la productividad, además de prevenir fraudes, errores violación a principios y normas contables, fiscales y tributarias.

En la actualidad el CECAP no cuenta con un manual de control interno que regule las actividades contables de la entidad, ellos realizan sus actividades y desarrollan sus funciones de acuerdo a su experiencia, basado en las competencias profesionales que poseen y en las direcciones que emana las autoridades del centro.

Por ser una empresa con poco personal no existe división de funciones, por ejemplo el Administrador realiza las funciones de compra, manejo de caja y pago a proveedores. Aunque existe una persona de servicios generales esta no se explota eficientemente, pues se dedica más al apoyo en el área de cocina que a otras cosas, pareciendo más bien un personal de cocina y no de servicios generales.

Situación tributaria

Según El Código del Tributario de Nicaragua, en su Arto. 2. Son fuentes del Derecho Tributario

- ✓ La Constitución Política de Nicaragua
- ✓ Las Leyes
- ✓ Los Tratados, Convenios o Acuerdos Internacionales vigentes,
- ✓ Los reglamentos y disposiciones que dicte el Poder Ejecutivo en el ámbito de su competencia.
- ✓ La Jurisprudencia de la Corte Suprema de Justicia y
- ✓ Las disposiciones de carácter general que emita el Titular de la Administración Tributaria con fundamento en las leyes respectivas y en estricto marco de su competencia.

Arto. 9: Tributo son las prestaciones que el estado exige mediante Ley con el objeto de obtener recursos para el cumplimiento de sus fines. Los tributos, objetos de la aplicación del presente Código se clasifican en: Impuestos, tasas y contribuciones especiales.

Tributación es pagar impuestos de acuerdo al régimen que existe en cada nación, la cual tiene por objeto la recaudación de fondos que el estado necesita el cumplimiento de sus fines.

Los principales impuestos del sistema tributario nicaragüense, contenidos en la Ley 822 Ley de Concertación Tributaria, son:

- ✓ Impuestos Sobre la Renta
- ✓ Impuestos al Valor Agregado
- ✓ Impuestos Selectivo de Consumo

Según el Arto. 245 de la LCT: Creación, naturaleza y hecho generador. Crease el impuesto de Cuota Fija, como impuesto conglobado del IR de actividades económicas y del IVA, que grava a los ingresos percibidos por pequeños contribuyentes que realicen actividades económicas, conforme las disposiciones esta Ley.

El Centro de Capacitación (CECAP), el cual está inscrito en la Dirección General de Ingresos bajo el número del Registro Único del Contribuyente (RUC) 4412410620002C a nombre del señor Sergio Rafael Sáenz López, bajo el régimen de cuota fija; asimismo, está inscrito en el Registro de Proveedores bajo la clasificación de Equipos de servicios de alimentación para instituciones e Instalaciones hoteleras, alojamientos y centros de encuentros.

El CECAP no es responsable retenedor del IR ni del IVA. Solamente paga un impuesto municipal fijo mensual y su matrícula correspondiente anual en la Alcaldía Municipal de Matagalpa. Así mismo se paga una cuota fija mensual en la administración de rentas.

Esta información es fundamental para determinar los elementos del sistema contable que posee el centro y de esta manera tener una visión integral de sus

procesos contables y su integración en las actividades que realiza el centro. Esta información se obtuvo mediante la revisión documental y la observación.

Los procesos contables son actividades que originan, cambian o transforman la información, los controles sirven para verificar la exactitud de un proceso, los procesos se diferencian de los controles porque los primeros no nos dejan evidencia de que se han ejecutado correctamente. El control a los procesos contables en el CECAP es realizado por el administrador del centro y por los directivos del Movimiento Comunal, cuando le solicitan información y documentación soporte o bien cuando supervisan las actividades financieras que son realizadas en el centro.

Control

Según la Real Academia de la Lengua (2014), control (Del fr. *contrôle*), se define como la comprobación, inspección, fiscalización e intervención de un determinado proceso.

Controlar es verificar que todo se vaya desarrollando según lo que estaba previsto en los planes, en las políticas y en los programas concretos que los desarrollan.

El control en las empresas se puede efectuar con la utilización de varias técnicas, las más comunes son los presupuestos, presentación de informes, rendiciones de cuentas, análisis del punto de equilibrio y las auditorías; la revisión que se ejerce por medio de estas técnicas brindan seguridad razonable de que las acciones se están desarrollando de la forma en que fueron concebidas y de acuerdo con los planes y políticas implementadas en el organismo.

El control es ejercido por la máxima autoridad de una empresa, responsables de áreas o cualquier empleado que tenga asignada esa función como propia.

Al momento de aplicar la entrevista, en cuanto al procedimiento para ejercer el control de las operaciones, argumentaron que existen mecanismos como son la presentación de informes mensuales ante la comisión económica, trimestrales ante el consejo intermunicipal y a través de auditorías anuales.

En lo concerniente a las actividades de control que se realizan en las operaciones contables, respondieron que hacen la revisión de documentación en los procesos de compras, revisión de Recibo Oficial de Caja (ROC) y Facturación. De igual manera manifestaron que el departamento de Contabilidad del Movimiento Comunal es el encargado de resguardar y controlar la documentación contable del Centro de Capacitación.

Con las técnicas de observación y revisión documental, se obtuvo evidencia relacionada con actividades de control de documentación, el Centro no custodia ni salvaguarda la documentación de las operaciones contables en un lugar adecuado dentro de las instalaciones del centro, sino que son trasladados a las oficinas del MCN Matagalpa donde se archivan tanto los estados financieros como la documentación soporte que respaldan las operaciones financieras del CECAP.

Es muy importante resaltar los objetivos del control en los procedimientos contables que se realizan en todas las entidades, con el fin de proporcionar:

- ✓ Custodia de los activos
- ✓ Captura y proceso de la información en forma completa y exacta
- ✓ La correcta conducción del negocio de acuerdo con las políticas de la Empresa.

De lo anterior se desprende que el CECAP no cuenta con un departamento propio donde se resguarde la documentación contable, ya que por ser como una filial del Movimiento Comunal, le corresponde a éste ejercer el control de sus actividades, sumado que no existe un departamento financiero o contable que lleve a cabo el

registro de las operaciones del centro por estar centralizado en las oficinas del Movimiento Comunal.

Es meritorio destacar que a la fecha esta situación no ha ocasionado inconvenientes en el centro, en cuanto a la preparación y presentación de la información financiera, sin embargo para consultar un dato, estadísticas o un estado financiero, es necesario trasladarse a las oficinas del Movimiento Comunal para corroborar una cifra o para hacer un análisis de una actividad económica determinada que conlleve a la toma de decisiones en un momento dado.

Esta situación muchas veces provoca atrasos e inconvenientes para desarrollar una función o una acción en una actividad requerida, teniendo muchas veces que esperar alguna respuesta de las oficinas donde se encuentra almacenada la información para su análisis. Esta tarea muchas veces entorpece la beligerancia con que el administrador del centro debe desarrollar sus funciones y actividades.

6.3 Operaciones contables en el CECAP

La información contable que presenta una empresa es elaborada a través de lo que llamamos proceso contable. El proceso contable es el ciclo mediante el cual las transacciones de una empresa son registradas y resumidas para la obtención de los Estados Financieros. (Lara, 2000)

En relación al desarrollo de las operaciones contables en el centro, el administrador respondió que las operaciones contables que se controlan en el centro son básicamente:

- ✓ Compras,
- ✓ Ventas,
- ✓ Depósitos
- ✓ Emisión de cheques.

La técnica de observación permitió verificar estas operaciones al momento que se realizaron, cuando se hizo la revisión documental se verificó la existencia de la documentación soporte de estas operaciones, las que están archivados mensualmente en los distintos legajos de información financiera que prepara el contador.

Según el administrador los procedimientos contables que realizan en las distintas áreas del centro están básicamente estructurados así:

Operaciones de COMPRAS

Según Lara (2000), las compras son el valor de las mercancías adquiridas, ya sea al contado a crédito.

En la entrevista aplicada al administrador del centro, se obtuvo información sobre las actividades de compras que se realizan en el CECAP, a este respecto, manifestó que se realizan compra por varios conceptos, por ejemplo: compras para alimento de consumo humano, envases y empaques y productos de aseo y mantenimiento. En su mayoría son compras de contado, pues no es política del Centro obtener mercadería al crédito para no tener muchos compromisos con sus proveedores.

Las adquisiciones de productos que se hacen en el CECAP son con base a las necesidades establecidas para la atención de clientes, tanto para la preparación de eventos (capacitaciones, celebración de bodas, piñatas o quince años, reuniones, entre otras) para lo cual se brinda servicio de alquiler de local con su mobiliario y la preparación de alimentos para su consumo. Algunas veces solo es renta del local.

El procedimiento de compras para preparación de alimentos que realizan en el CECAP es el siguiente:

Cuadro N° 3: Procedimiento para compras de insumos

N°	Procedimiento
1	✓ Se revisa la solicitud de servicio del cliente
2	✓ Se determinan las cantidades de alimentos de consumo humano a comprarse
	✓ Se revisa la existencia en inventario
3	✓ Si hay existencias: Finaliza el proceso
4	✓ Si no hay existencias: Se emite la solicitud de efectivo para compra. Las compras pasan a bodega.

Fuente: CECAP, 2014

Esta respuesta del funcionario se pudo constatar con lo observado y con la revisión documental, encontrando también que el Centro no cuenta con documento o tablas de medida al aplicar las cantidades para la elaboración de alimentos, es decir las llamados Hojas de Costo; esta actividad es controlada y desarrollada por la responsable de cocina con base a su experiencia y únicamente en su memoria. Esto representa una debilidad, ya que no hay control cruzado en esta área, se compra con base a la experiencia y no basados en cálculos establecidos que les puedan determinar si se obtiene ganancia y cuanto puede ser esa ganancia.

Esto puede conllevar a que en ocasiones se pudiera comprar menos o más de la cantidad necesaria para el desarrollo de la actividad, lo que pudiera provocar inconvenientes para cumplir con el servicio satisfactoriamente, o bien conllevar a pérdidas por productos excedentes y por ser perecederos, éstos se pudieran deteriorar.

A continuación se presentan 7 pasos para mejorar los procedimientos de compras que son considerados importantes presentados por Holland (2008), los cuales son retomados al momento de diseñar los manuales de procedimientos en esta área:

Primer paso.

Se recibe la requisición de las compras hechas al departamento de abastecimiento, la cuales indicaran:

- ✓ ¿Qué es lo que se necesita?
- ✓ ¿Cuántas unidades necesita?
- ✓ Cuándo debe estar disponible los artículos para la producción.
- ✓ Quién hace la requisición y la solicitud.
- ✓ Cantidad de existencia en el inventario del producto (esto para evitar compras innecesarias y mantener al mínimo los gastos de inventario)
- ✓ ¿Quiénes autorizan la compra?

Segundo paso:

Análisis de las posibles fuentes de abastecimiento "proveedores potenciales". Realizar investigación de los archivos disponibles que se tengan en compras, pedir cotización de precios a cada uno de los proveedores así como fechas de entrega y embarque.

Tercer paso:

Realizar el análisis de las cotizaciones de los proveedores en término de precios, descuentos, entregas, embarques. Solvencia, calidad del trabajo. Reciprocidad y otros factores.

Cuarto paso:

En este paso se coloca la orden de compra, la mejor alternativa, mejor proveedor, se debe estar seguro de que en la orden exista toda la información del artículo, número de orden, firmas, cantidad, precio, fecha de entrega, descuentos y condiciones de pago.

Quinto paso:

Seguimiento del pedido, esto implica realizar comprobaciones ocasionales para chequear el progreso, el estatus de cumplimiento del pedido.

Sexto paso:

Recibo del artículo, esto traerá varias actividades por el departamento de recibo antes mencionadas como inspección e inspección y manejo en el área de almacén.

Séptimo paso:

Este paso final implica la terminación de la transacción y debe realizarse un registro del inventario, la operación de compra se da como terminada y se envía el pago a los proveedores.

Al accionar un procedimiento de compras se desarrolla de diferentes maneras, dependiendo si se trata de una empresa de procesos productivos o de un servicio. Si no se cuenta con un archivo de proveedores se debe buscar información en publicaciones, periódico, folletos o directorios industriales.

Es importante resaltar que en el CECAP no se implementan todos los pasos anteriores debido a que no existe el personal suficiente y muchas veces las tareas son cumplidas en función de la atención al cliente de forma rápida y oportuna, sin embargo se considera necesario la revisión y análisis de estos pasos para lograr la secuencia de los procedimientos e ir monitoreando los pasos para su mejoría continua.

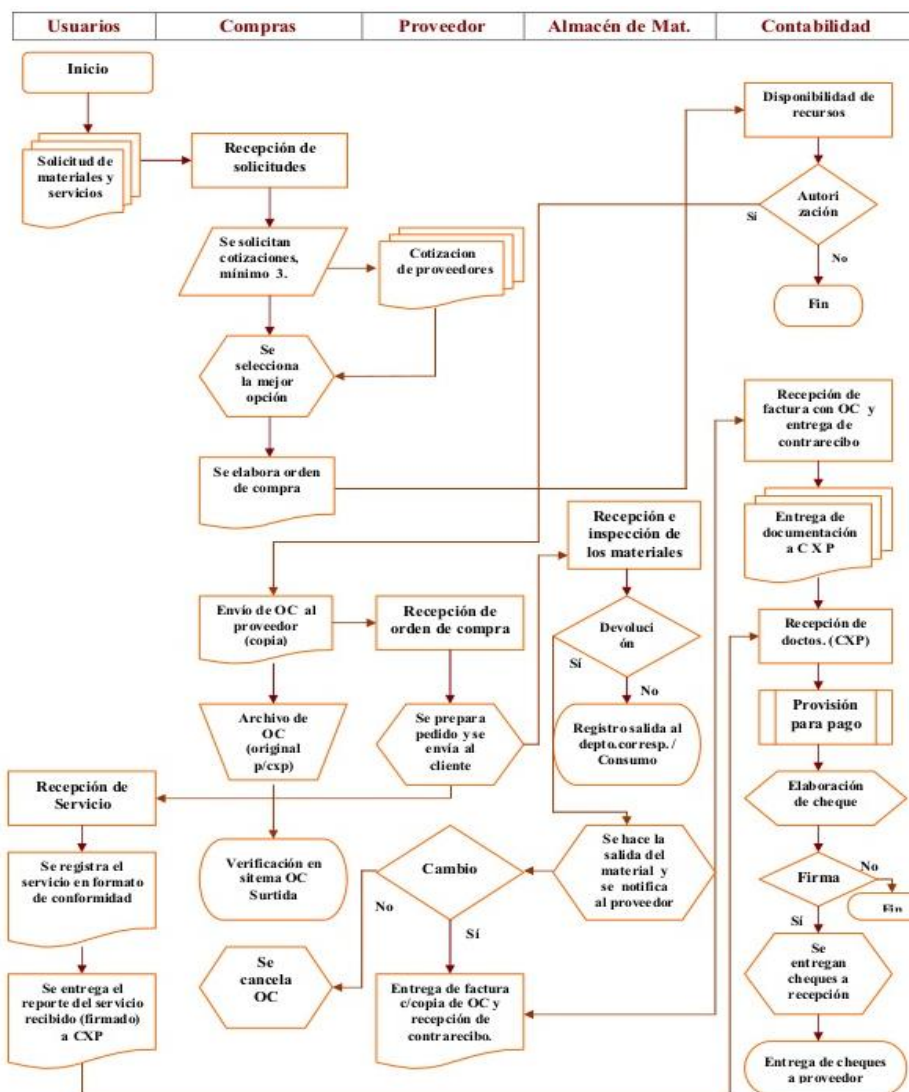
Acompañado con estos pasos se deben elaborar los flujogramas de procesos para el área de compra, esto permite complementar la secuencia de pasos y el desarrollo de la actividad de manera efectiva y sin temor a cometer errores o dejar de cumplir un paso, autorización o control establecido en el centro.

Los diagramas de flujo o flujogramas son representaciones gráficas que emplean elementos geométricos para representar secuencias de un proceso, de igual modo permiten describir la secuencia y su interacción de las distintas etapas de un procedimiento.

A continuación se muestra el flujograma del procedimiento de compras, el cual contiene todos los pasos y procesos necesarios para desarrollar esta operación, en él se pueden distinguir tanto los procedimientos administrativos como los contables.

Es importante aclarar que este modelo es funcional para cualquier tipo de empresa, independientemente del tamaño, sin embargo contar con el personal adecuado y suficiente es un elemento primordial para que se lleven a cabo los procesos tal y como han sido diseñados.

Figura Nº 3: Flujograma del procedimiento de compras



Fuente: Chiavenato, 2011

Operaciones de VENTAS

Según el Diccionario de la Real Academia Española, el concepto de venta vienen del latín vendita, Venta es la acción y efecto de vender (traspasar la propiedad de algo a otra persona tras el pago de un precio convenido).

Según Lara (2006), entendemos por ventas totales el valor total de las mercancías entregadas a los clientes, vendidas al contado o al crédito

Al aplicar la entrevista al administrador del centro con respecto al procedimiento que realiza en las operaciones de ventas, éste manifestó que en el CECAP las ventas se realizan al contado y de crédito. Al realizar la revisión documental y la observación se pudo constatar que en sus estados financieros se presenta información financiera de ingresos por ventas por conceptos variados, por ejemplo: venta de productos alimenticios (desayunos, refrigerios, almuerzos y cenas), servicio de hospedaje, alquileres de auditorio y garaje.

En relación a los procedimientos que realiza el centro para la facturación de los servicios brindados, el administrador refiere que el Centro realiza el proceso de facturación por la venta de alimentos de la siguiente manera,

Cuadro N° 4: Procedimiento para facturación de servicios

N°	Procedimiento
1	✓ <i>Se solicita al área de cocina las cantidades de servicios proporcionados al cliente</i>
2	✓ <i>Se revisan los precios de acuerdo a proforma otorgada al cliente, o a los precios establecidos en común acuerdo.</i>
3	✓ <i>Se emite factura al contado o al crédito</i>
4	✓ <i>Si se cancela, es de contado, entonces:</i> - <i>Se elabora Recibo Oficial de Caja</i> - <i>Se contabiliza como venta de contado</i> - <i>Se archiva</i>
5	✓ <i>Si no se cancela, es de crédito, entonces:</i> - <i>Se entrega una copia de factura al cliente</i> - <i>Se contabiliza como venta al crédito</i> - <i>Se archiva documento original</i>

Fuente: CECAP, 2014

Estos procedimientos son realizados con base a la experiencia y no están documentados, argumentan que han sido funcionales hasta el momento y que consideran importante y necesario que éstos en algún momento deben constar por escrito para su posterior verificación y seguimiento, con el propósito de evaluar la funcionalidad y eficiencia de los mismos.

Las ventas son importantes para que cualquier empresa sobreviva. Una de las principales responsabilidades del propietario, responsable o director es asegurar que la compañía cuente con un equipo de ventas adecuado y con los procesos necesarios para lograrlas. Las etapas del proceso de ventas que toma en cuenta el CECAP para desarrollar esta actividad y que le han ayudado a su realización son las que se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 5: Etapas del proceso de ventas

Contacto Inicial	Conocimiento e Información	Propuesta	Posicionamiento	Percepcion
<i>Inicio de la relación con el cliente.</i>	<i>Identificar las necesidades del cliente.</i>	<i>Selección del servicios a ofertar.</i>	<i>Presentar la oferta al cliente y cerrar la venta.</i>	<i>Entregar el producto o servicio al cliente.</i>

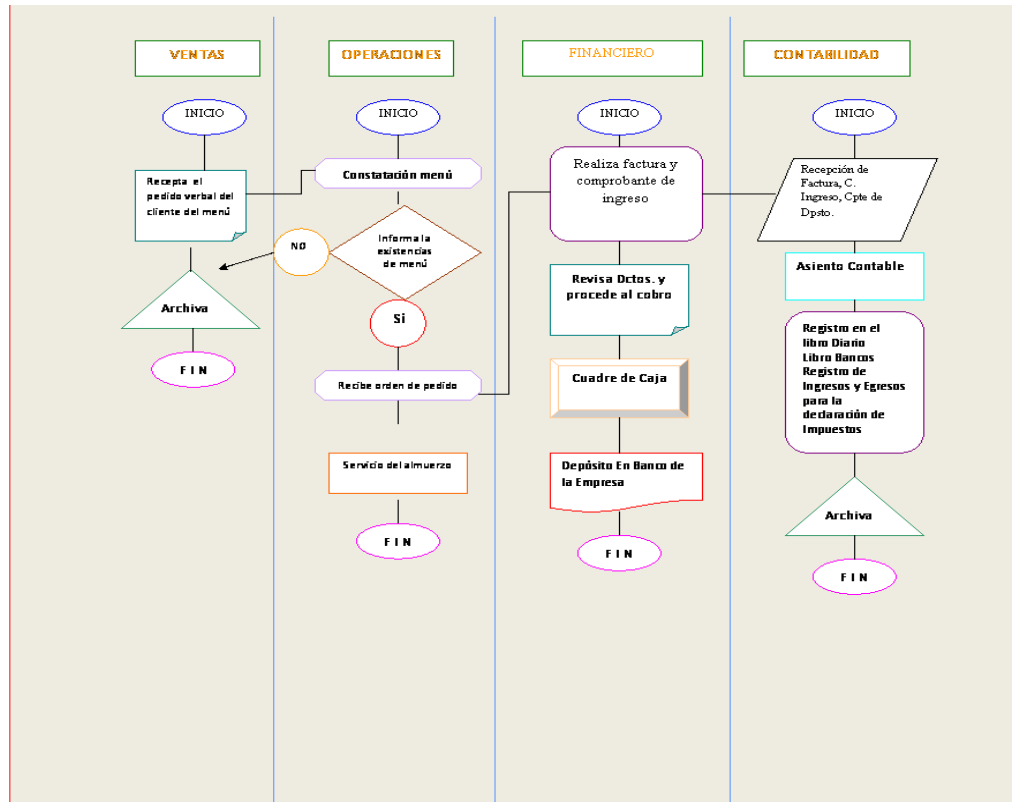
Fuente: CECAP, 2014

En el CECAP se cumplen las etapas del proceso de ventas y ponen énfasis en la satisfacción al cliente y en brindar un servicio de calidad para continuar con la relación comercial.

El encargado de hacer las gestiones de ventas es el administrador del centro, y una vez realizada la venta y prestado el servicio, pasa la documentación al contador para su debido registro, cuando la transacción es de contado; el caso de ser al crédito él hace las gestiones de cobro para luego enviar la documentación al departamento de contabilidad para el registro de la transacción.

A continuación se presenta el flujograma del proceso de compras con los pasos necesarios para desarrollar este procedimiento, atendiendo a las necesidades de control del proceso y la contabilización del mismo.

Figura No. 4: Flujograma del procedimiento de ventas



Fuente: Chiavenato, 2011

Operaciones de COBROS

De acuerdo con Jiménez B., Jiménez S. y Martín (2010); las empresas, en su actividad comercial normal de compra-venta, realizan pagos y cobros. En unas operaciones harán el papel de vendedores (se generará una corriente de cobros) y en otras, las de compradores (se generará una corriente de pagos)

Desde un punto de vista contable, los cobros son aquellas entradas de efectivo que se produzcan en una empresa, estos aparecen a consecuencia de operaciones al crédito que se realizan en las entidades.

En cuanto a esta actividad, al indagar sobre los cobros en el CECAP, el administrador del centro respondió que los cobros son las entradas o ingresos que se producen en el CECAP producto de las operaciones de venta de los servicios que oferta el centro.

Se realizan cobros a:

- Clientes - Cuentas por cobrar
- Empleados – Otros créditos o préstamos a empleados

Clientes Son las personas que deben al negocio por haberles vendido mercancías a crédito y a quienes no se exige especial garantía documental. (Lara, 2006)

En el CECAP, no se tienen establecidas políticas de crédito por escrito, sin embargo existe una valoración de los clientes nuevos, estos tienen que contar con algunos estándares establecidos, como son que sean reconocidos, que haya quien pueda brindar alguna recomendación. Pero la mayoría de los clientes son de vieja data y reconocidos en el municipio y a nivel nacional, entre los clientes sobresalientes que existen en el centro están las instituciones del estado (MINSA, MIFAMILIA, Alcaldía Municipal, Policlínico), grupos evangélicos y católicos, instituciones privadas, entre otros.

Cuando se preguntó sobre el procedimiento que realizan para las operaciones de cobros en el organismo, el administrador del centro contestó que el Centro realiza el proceso de cobranza de la siguiente manera:

Cuadro N° 6: *Procedimiento para cobranza*

N°	Procedimiento
1	✓ Revisión de Facturas de Crédito.
2	✓ Emisión de Estados de Cuenta.
3	✓ Si el Cliente llega a pagar a las Oficinas del Centro <ul style="list-style-type: none"> - Se elabora Recibo Oficial de Caja - Se entrega Factura Original de Servicios Prestados
4	✓ Si el Cliente No llega a pagar a las Oficinas del Centro <ul style="list-style-type: none"> - Se realiza visita al cliente - Se entrega estado de cuenta
5	✓ Si el Cliente Paga: <ul style="list-style-type: none"> - Se entrega Recibo Oficial de Caja
6	✓ Si el Cliente No paga <ul style="list-style-type: none"> - Se entrega estado de cuenta

Fuente: CECAP, 2014

Procedimiento para cobros

El verdadero trabajo de cobranza empieza al vencer una cuenta. Diversos sistemas pueden utilizarse para enfocar la atención del personal de cobranza en las cuentas vencidas. Seleccionar el sistema adecuado para determinado tipo de operación estará en relación directa con el sistema de contabilidad básico utilizado para facturar a los clientes y registrar las cuentas por cobrar. Para obtener una amplia información sobre los diversos sistemas en uso, es aconsejable solicitarla a las diversas empresas que venden este tipo de sistemas y equipos, con lo cual se podrá seleccionar el más económico y eficiente para un trabajo en particular. El costo del personal administrativo es un factor de capital importancia; por lo tanto, cualquier sistema de facturación y de seguimiento de cobranza demasiado complicado, podría retrasar el crecimiento de una organización comercial. El procedimiento de cobro es una de las muchas actividades de una empresa que en su conjunto determina su eficiencia. (Ettinger y Golieb, 2001)

Los procedimientos de cobranza deben ser anticipados y planificados deliberadamente de modo que sigan una serie de pasos o etapas en forma regular y ordenada, porque el propósito de un buen procedimiento de cobranza es la maximización del cobro y minimización de las pérdidas de cuentas por cobrar.

Pero a fin de lograr prontitud y regularidad en los pagos, se recomienda dar los siguientes pasos preliminares para establecer un procedimiento adecuado de cobranza, todo procedimiento de Cobranza tiene cuatro etapas tradicionales conocidas: el recordatorio, exigir respuesta, la insistencia y finalmente la acción drástica.

En cuanto al recordatorio, es de carácter preventivo, puesto que se realiza con fechas anteriores a aquellas en que el deudor debe efectuar el pago, su finalidad es prevenir casos de mora en el pago. Este aviso debe ser moderado e impersonal, dándole al cliente la sensación que no ha sido individualizado, sino que está recibiendo idéntico trato como a todos los demás clientes que se encuentran en esa situación.

Relacionado con la exigencia de respuesta, los deudores que no reaccionan ante el primer aviso deberán ser automáticamente objeto del siguiente paso; al cabo de un determinado número de días (de 3 a 5 días después de la fecha de vencimiento); por medio de cartas de cobranza y llamadas telefónicas más insistentes, no sólo se recordara al deudor que está en mora, sino también se le solicitará una respuesta del por qué de su tardanza en el pago de su deuda. Posteriormente, si éste no responde a las cartas enviadas, se le hace recordar por medio de diferentes instrumentos de cobranza; que su cuenta se ha vencido y que su requerimiento al cumplimiento de la deuda es urgente.

Si los anteriores pasos fracasan, la cobranza pasa a una etapa de insistencia o persecución. Este procedimiento busca ejecutar un programa de acciones sucesivas para aplicarse a intervalos regulares según sea que el deudor no responda a los esfuerzos de cobranza. En este caso la actitud será distinta, porque a estas alturas ya puede sospecharse que el cliente tiene mala voluntad o que no tenga intenciones de cancelar la deuda; por lo tanto se justifica una actitud más drástica en las acciones de cobro; se puede insistir mediante llamadas telefónicas, cartas de cobro y visitas del responsable de cobranzas.

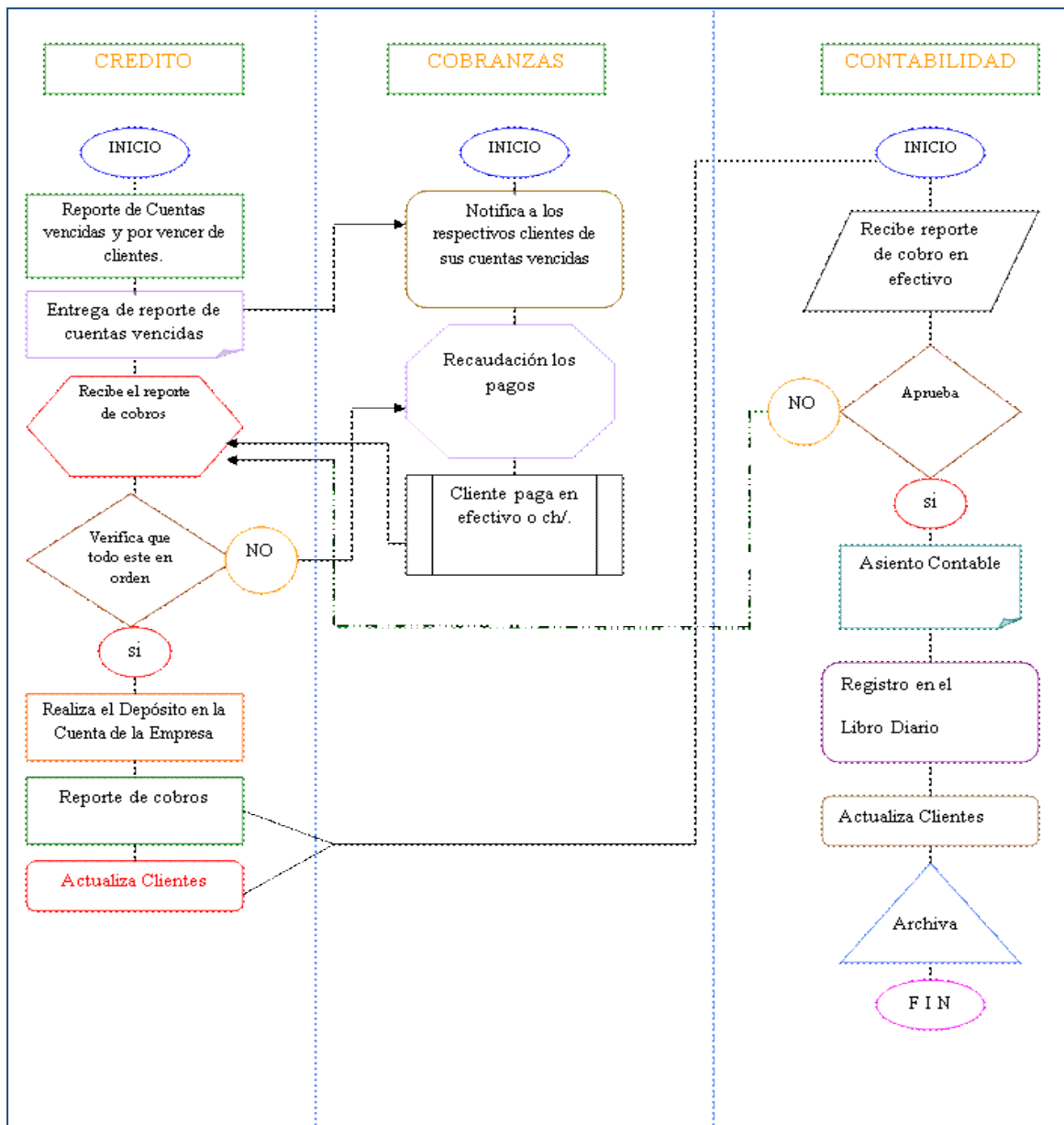
En el caso de fracasar los anteriores pasos, se debe tomar una medida decisiva o drástica. (Vencidos los diez días después de la última notificación por escrito). Es recomendable que se haga un último análisis de la situación del cliente antes de tomar decisiones drásticas. (Montaño, 2013)

En el CECAP no hay un análisis tan drástico del procedimiento de cobros a los clientes, la mayoría de veces que otorgan créditos se basan en la confianza por las relaciones comerciales que han tenido con ellos y por la regularidad con que han sabido cumplir sus obligaciones con el Centro.

En la revisión documental no se encontraron en los estados financieros alguna partida de cuentas morosas o de provisión de cuentas de dudoso cobro, lo que indica que esta actividad se está administrando eficientemente, pese aun a que no existe un manual de procedimiento establecido formalmente. Tampoco se encontraron archivos o expedientes de clientes que tengan facturas vencidas de años anteriores o que estén en proceso de cobro judicial.

La figura N° 5 representa el flujograma del procedimiento de cobro que debe tomar en cuenta un organismo para realizar la actividad de cobranza de sus cuentas vencidas. Es importante aclarar que en el CECAP no se han presentado, hasta este momento, situaciones de clientes morosos ni de pérdida por clientes de dudoso cobro.

Figura N° 5: Flujoograma del procedimiento de cobranza



Fuente: Chiavenato, 2011

Operaciones de PAGOS

Las Cuentas por Pagar surgen por operaciones de compra de bienes materiales, servicios recibidos, gastos incurridos y adquisición de activos fijos o contratación de inversiones en proceso. Si son pagaderas a menor de doce meses se registran como Cuentas por Pagar a Corto Plazo y si su vencimiento es a más de doce meses, en Cuentas por Pagar a Largo plazo.

Es preciso analizar estos pasivos por cada acreedor y en cada uno de éstos por cada documento de origen (fecha, número del documento e importe) y por cada pago efectuado. También deben analizarse por fecha de vencimiento para evitar el pago por mora o recargo por intereses.

Los procedimientos de control de documentos son fundamentales para el procesamiento de las cuentas por pagar. Los mismos ayudan al registro correcto de todas las cuentas por pagar y procesar los pagos de las facturas en el momento oportuno. Los procedimientos escritos para para procesar las cuentas por pagar minimizan los errores en el procesamiento de los registros contables y facilitan el cumplimiento de los pagos en el tiempo establecido.

Al realizar la entrevista al administrador del CECAP, se indagó sobre las cuentas por pagar que se registran en el centro y respondió que Pagos son las salidas de dinero de la empresa a personas o casas comerciales a quienes se les ha comprado mercancía o algún servicio y en el CECAP, se realizan pagos por varios conceptos, por ejemplo:

- ✓ pago a proveedores,
- ✓ pago a de planilla al personal,
- ✓ pagos de servicios básicos agua, luz y teléfonos,
- ✓ pago a proveedores diversos
- ✓ pago de impuestos municipales
- ✓ pago a personal de administración

Al preguntar sobre los procedimientos utilizados para el pago, mencionó el administrador el Procedimiento para el pago de planilla, el que realiza de la siguiente manera:

Cuadro No. 7: Procedimiento para el pago de planilla

N°	Procedimientos
1	✓ <i>El administrador llena una hoja de control de días trabajados por cada trabajador</i>
2	✓ <i>Elabora la planilla</i>
3	✓ <i>Elabora la solicitud de pago</i>
4	✓ <i>Pasa a contabilidad para su revisión y autorización</i>
5	✓ <i>Si se aprueba;</i> <i>Se elabora el cheque</i> <i>Se paga</i> <i>Se archiva</i>
6	✓ <i>Si no se aprueba;</i> <i>Regresa al paso número uno reiniciando el proceso</i>

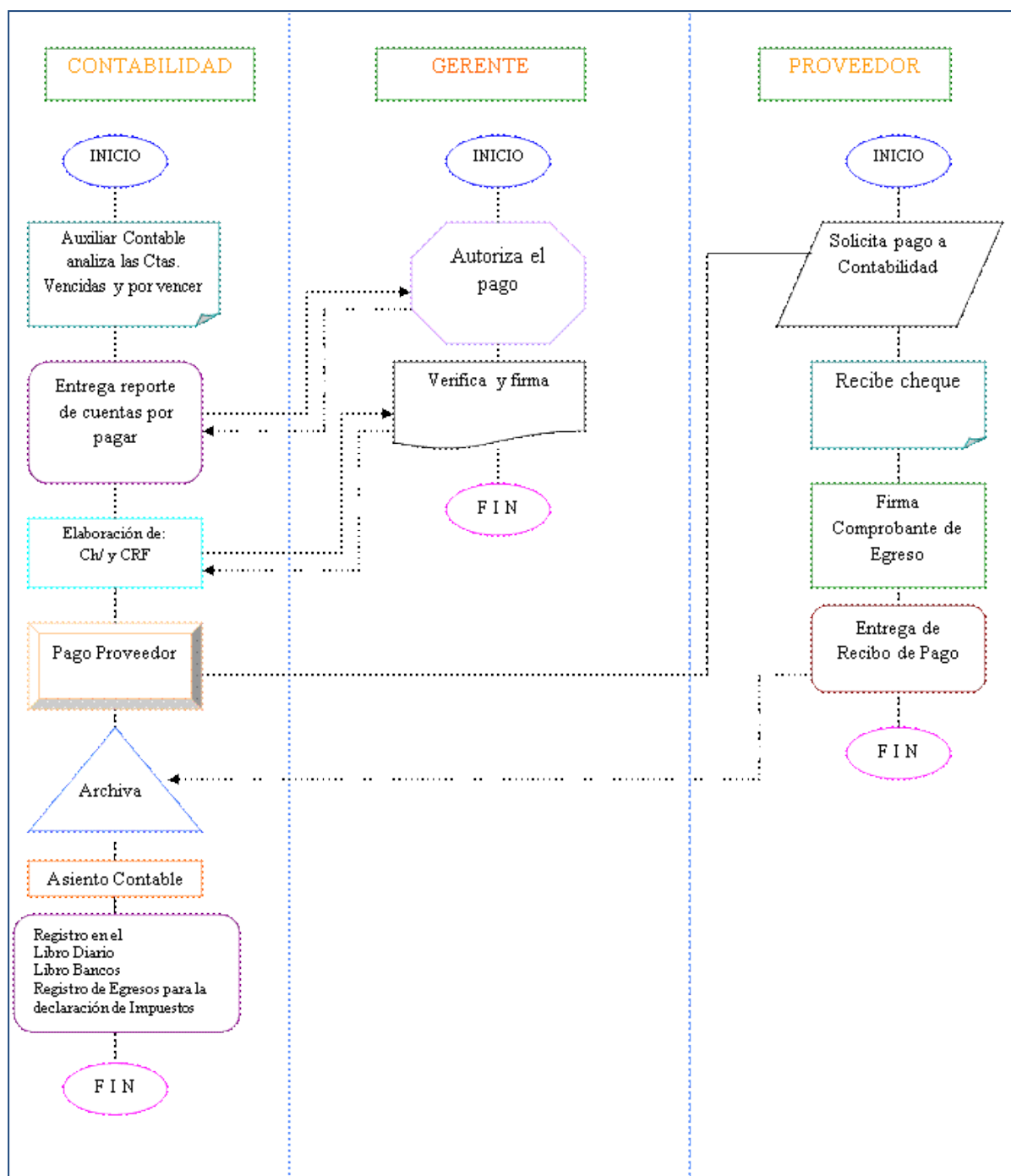
Fuente: CECAP, 2014

Este procedimiento es realizado por el administrador con base a su experiencia. En la revisión documental se pudo constatar la existencia de toda la documentación soporte como son las planillas debidamente firmadas por los funcionarios, los comprobantes de pago y los comprobantes de diario donde se registraron las operaciones realizadas. Se pudo observar el procedimiento para el pago de la planilla del personal y se comprobaron la realización de los procedimientos para el pago de salarios.

Es importante resaltar que los pagos a proveedores de bienes y servicios, así como los pagos al personal, son controlados por el administrador del centro y con base a una programación de pagos, se establece el momento adecuado para realizarlo, no cayendo en mora por incumplimiento. Además en el CECAP la mayoría de bienes son comprados al contado y los servicios son pagados en periodos cortos, después de haber recibido los cobros de las entidades que prestan esos servicios.

A continuación se presenta el flujograma de pago de proveedores, que de forma genérica abarca tanto el pago de compra de bienes y también de servicios, lo cual representa la salida de dinero que se realiza en la institución para cubrir sus obligaciones de corto plazo, relacionado con las actividades que se desarrollan y que en un momento representan una cuenta por pagar.

Figura No. 6: Flujograma del procedimiento de pago a proveedores



Fuente: Chiavenato, 2011

Activos Fijos

Según, Lara (2000); este grupo está formado por todos aquellos bienes y derechos propiedad de la empresa que tiene cierta permanencia o fijeza y se han adquirido con el propósito de usarlos y no de venderlos; naturalmente que cuando se encuentren en malas condiciones o no presten un servicio efectivo, si pueden venderse o cambiarse.

Los principales bienes y derechos que forman el Activo Fijo, son:

- ✓ Terrenos
- ✓ Edificios
- ✓ Mobiliario y equipo de oficina
- ✓ Equipo de cómputo electrónico
- ✓ Equipo de entrega o de reparto
- ✓ Depósitos en garantía
- ✓ Acciones y valores.

Al aplicar la entrevista sobre los activos fijos que posee el centro, la contadora manifestó que los activos del CECAP son básicamente, mobiliario y equipo de oficina, equipo de cocina, equipos electrónicos, mesas y sillas del auditorio. Con la observación se pudo verificar la existencia física de estos activos fijos que están ubicados en las instalaciones del centro, tanto en el auditorio, área de cocina y en los dormitorios. La revisión documental permitió verificar que estos están amparados por facturas de compras a nombre del centro y que están incluidos en los inventarios físicos y en los reportes contables que brinda el sistema.

Estos equipos se controlan mediante verificaciones físicas de inventarios realizados por la contadora y al momento de realizar las auditorias.

6.4 Metodología para la elaboración de manuales

El Manual de Procedimientos es un elemento del Sistema de Control Interno, el cual es un documento instrumental de información detallado e integral, que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios.

Requiere identificar y señalar quién?, cuándo?, cómo?, dónde?, para qué?, por qué? de cada uno de los pasos que integra cada uno de los procedimientos.

Estas interrogantes se logran evidenciar cuando al momento de levantar los procedimientos se toman en cuenta políticas, normas, reglamentos, formatos y puntos de control que se establecen en el organismo.

Política: Se define como la orientación, marco de referencia o directriz que rige las actuaciones en un asunto determinado.

Norma: Disposición de carácter obligatorio, específico y preciso que persigue un fin determinado enmarcado dentro de una política.

Reglamento: Conjunto de políticas, normas y procedimientos que guía el desarrollo de una actividad.

Formato o Documento: Instrumento que facilita el registro de la información necesaria para realizar los procedimientos y/o para dejar evidencia de que éste se realizó de acuerdo a los lineamientos previamente establecidos.

Puntos de Control: Previsiones que hace un empleado en el desarrollo de un procedimiento para ejecutar la acción o tarea de acuerdo con las normas establecidas en los reglamentos.

Según Herrera (2007), para la elaboración de los Manuales no existen reglas universales, ni metodologías pre-establecidas, solamente existen lineamientos lógicos para su conformación, los cuales pueden integrarse de la siguiente forma:

- ✓ **Recopilación de información**
- ✓ **Interpretación y diseño de la información**
- ✓ **Elaboración del manual**
- ✓ **Aprobación y actualización del manual**

Recopilación de información

La información puede ser recopilada a través de entrevistas directas con el personal, cuestionarios y por medio de la observación directa, es recomendable utilizar las tres técnicas e interrelacionar la información resultante en cada una de ellas.

En el CECAP se utilizó esta técnica para obtener información sobre las diferentes actividades que se desarrollan en el centro, con lo cual se pudo documentar y evidenciar los procedimientos administrativos y financieros en las diferentes áreas y actividades relacionadas con las operaciones desarrolladas a lo largo de la investigación.

Interpretación y diseño de la información

Una vez obtenida la información por las diferentes fuentes aplicadas a los funcionarios del CECAP, se procedió a la interpretación de la misma, para lo cual se comparó con la bibliografía consultada, específicamente los diferentes procesos administrativos y financieros, como se establecen en una empresa y como los desarrolla la empresa, aquí fue importante delimitar con base a la realidad del centro,

cuáles se aplican y cuáles no son funcionales, para no dejar un Manual integrado por procedimientos que no corresponden al volumen y magnitud de operaciones que se desarrollen.

Elaboración del manual

Se procedió al diseño del Manual de Procedimientos para ser utilizado en el CECAP siguiendo un modelo establecido y en base a la información recabada y analizada, incluye la descripción de los procedimientos, la documentación soporte que se utiliza y los flujogramas de procesos que grafican las líneas a seguir en el desarrollo de cada uno de los procedimientos que se ejecutan en las diferentes áreas que controla el centro.

Aprobación y actualización del manual

En el CECAP este manual será presentado a los directivos del Movimiento Comunal para su aprobación y puesta en funcionamiento, habrá un proceso de inducción al manual para dar a conocer las generalidades del mismo, de igual forma resaltar las particularidades en cada una de las áreas abordadas y su incidencia en el desarrollo de las operaciones económicas del centro. Es importante resaltar que las autoridades del CECAP deben ser las más interesadas en conocer los pormenores del Manual para ser autorizado su implementación.

En el anexo 6 se presenta la propuesta del Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros que servirá como base para el desarrollo, contabilización y control de las operaciones contables que se ejecutan a diario en el Centro de Capacitación de Matagalpa CECAP.

A continuación se presenta un resumen de los principales resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos para recabar información sobre la problemática abordada en esta investigación, estos fueron triangulados de tal forma que complementan y refuerzan el análisis y discusión de los mismos.

Cuadro 8: Triangulación de instrumentos

Situación Administrativa Financiera del CECAP				
Nº	Sub-variables / indicadores	Entrevista	Revisión documental	Guía de Observación
1	Organización			
1.1	Organigrama	No posee diseño propio	Se encontró uno del MCN	No existe un diseño propio
1.2	Misión y Visión	Poseen basado en el giro operativo	Existe documentadas	Están visibles en el centro
1.3	Políticas	No se han definido por escrito	No se encontró documentadas las políticas	No están visibles en el centro
1.4	Manuales	No existen manuales por escrito	No se encontró documentado ningún manual. Se cuenta con un plan estratégico.	No se pudo observar este indicador.
Procedimientos Administrativos en el CECAP				
1.	Procedimientos Administrativos	Se realizan con base a experiencia adquirida de los funcionarios	No están documentados Existe un manual del MCN, no adecuado al centro.	Los realiza el administrador
1.1	Control	Lo ejerce la comisión MCN, el administrador del centro. Control de Documentación y procesos	No hay manuales propios del centro.	No se pudo observar este indicador.
1.2	Supervisión	Lo ejerce la comisión MCN, del desempeño operativo del centro	Informes de auditorías	Se obtuvieron a la vista lo informes de auditoría financiera.
1.3	Autorización	Lo ejerce la comisión MCN de todas las operaciones financieras y económicas del centro.	Documentos contable soportes autorizados por la comisión MCN	Se observaron solicitudes y otros documentos con sus correspondientes firmas de revisado y autorizado
1.4	Flujogramas	No existen en el centro	No existen documentos que contengan los flujos de procesos	No se pudo observar este indicador.
Procedimientos financieros en el CECAP				
2	Procedimientos Financieros o Contables	Se realizan con base a experiencia adquirida.	No están documentados Existe un manual del MCN, no adecuado al centro.	Los realiza la contadora con base a su experiencia profesional.
2.1	Documentación soporte	Existe toda la documentación necesaria para el soporte de las operaciones contables.	Existe papelería propia del CECAP para el registro de sus operaciones, la que es autorizada por la DGI.	Se pudo observar en anaqueles y archivos de documentos contables
2.2	Contabilización de operaciones	Lo ejerce la contadora, con base a su experiencia	Legajos de jornalización de operaciones por mes	Folders mensuales de documentos, EE-FFs.
2.3	Sistema contable	Computarizado, UNIFILE. Consta de 5 módulos. Información contable actualizada y oportuna	Reportes del sistema	Interface del sistema instalado en la computadora.

Nº	Sub-variables / indicadores	Entrevista	Revisión documental	Guía de Observación
2.4	Marco de referencia contable y fiscal	Los PCGA, es cuota fija, no retenedora del IR, periodo fiscal Enero-Diciembre.	Estados Financieros. Constancia de inscripción de contribuyente.	Folders de pagos de impuestos.
2	Control Interno	Se realizan con base a experiencia adquirida, la comisión del MCN es la encargada, y se hacen auditorías anuales.	No existen procedimientos por escrito, normas o políticas que guíen el desempeño de esta labor.	Procedimientos de control que se realiza con la documentación contable.
2.1	Manuales	No están documentados los procedimientos de control interno.	No se encontraron en la revisión	No se observaron manuales
2.2	Procedimientos para los ingresos	Para los ingresos, control en bancos y en inventarios.	Documentación soporte de las transacciones con sus respectivas firmas, autorizaciones e informes emitidos.	Recibos y facturas autorizado por DGI
2.3	Procedimientos para los egresos	Control en las compras, y en los pagos que se realizan	Documentación soporte de las transacciones de ingresos, autorizadas.	Facturas legales, originales, sin manchas, membretadas.
Operaciones Contables en el CECAP				
3.1	Compras	Alimentos de consumo humano Papelería y envases Productos de aseo y mantenimiento	Facturas y comprobantes de compras realizadas a nombre del CECAP	Productos almacenados en bodega para ser utilizados (consumido)
3.2	Ventas	Ventas de servicios de alquiler de local para capacitaciones y eventos, hospedaje y garaje; al contado y al crédito.	Facturas y comprobantes de ventas a los diversos clientes, personas y organismos.	Auditorio, dormitorios, garaje, cocina.
3.3	Cobros	Ventas de servicios al crédito con políticas de cobranzas no establecidas en un manual. Existe una relación de confianza entre los clientes ya establecidos.	Facturas y comprobantes de ventas al crédito. Pagos de los clientes.	Proceso de cobranza vía telefónica.
3.4	Pagos	Compras de bienes y servicios, gastos operativos y administrativos, impuestos y otros.	Facturas y comprobantes de pagos de servicios, documentos contables e informes.	Elaboración de órdenes de pago, recepción de facturas de cobros.
3.5	Activos Fijos	Poseen mobiliario y equipo de oficina, equipo de cocina, equipos electrónicos, mesas y sillas del auditorio	Facturas de compras, los estados financieros donde aparecen clasificados y los reportes del sistema.	Documentos y justificantes de las transacciones y los reportes financieros.

VII. CONCLUSIONES

1. La situación administrativa y financiera en cuanto a los procedimientos que se desarrollan en el CECAP, son realizados por el personal administrativo de manera empírica, con base a la experiencia adquirida. El centro no cuenta con una estructura organizativa propia, lo que dificulta la delegación de funciones al personal de manera formal.
2. Los procedimientos administrativos de las operaciones que se realizan en el CECAP son la autorización, control y supervisión en las áreas de ingresos y egresos; los procedimientos financieros son los procesos de contabilización de operaciones y el llenado de los soportes contables de las transacciones realizadas en el centro.
3. Las operaciones contables que se controlan en el centro son básicamente Compras, Ventas, Depósitos y Emisión de cheques.
4. El Centro cuenta con un Plan Estratégico propio que le permite obtener mejores resultados en su actividad de planificación tanto administrativa como financiera, sin embargo la Visión, Misión y Objetivos estratégicos no son del dominio total de todos los trabajadores del Centro.
5. El Centro no custodia ni salvaguarda la documentación de las operaciones contables en sus instalaciones, sino que son trasladados a las oficinas del MCN Matagalpa.
6. El CECAP cuenta con un sistema automatizado que le permite disponibilidad inmediata de la información contable para la toma de decisiones, pero el alto costo en soporte técnico que se paga, es un inconveniente para su mantenimiento.

7. El CECAP cuenta con los formatos necesarios para un buen control y ejecución de las operaciones del centro.
8. En cuanto a la valoración de los procedimientos administrativos y financieros que se desarrollan en el centro, aunque estos no están documentados, no han representado hasta el momento riesgos financieros y de operación que afecten el curso normal ni legal de la empresa.
9. El Centro no cuenta con ningún tipo de Manuales que sirva como instrumento de verificación si las actividades u operaciones se están realizando de la mejor manera, quedando evidencia de ello a través de estos instructivos, a pesar de ello las operaciones hasta el momento se han realizado bien basados en la experiencia de los funcionarios.

VIII. RECOMENDACIONES

1. Es necesario normar los procedimientos que se realizan en el centro, que le permita al personal existente y nuevo apropiarse de los mismos para brindar atención con calidad
2. Se deberá implementar acciones que conlleven a que los empleados y funcionarios del centro conozcan y se apropien de la Misión, visión y objetivos estratégicos del Centro, para el logro de los objetivos empresariales de la empresa
3. Es importante dar seguimiento constante al Plan Estratégico del CECAP, para valorar su utilidad y velar por cumplir con metas y planes propuestos, así mismo motivar al personal y a los directivos a trabajar en un ambiente de control basado en objetivos, políticas y planes propios
4. Debe de implementarse normas que permita un mejor control de las operaciones que se realizan en el CECAP.
5. Se deberá de disgregar las funciones en cuanto al uso del sistema contable. No es correcto que solamente una persona haga uso de él.
6. Aunque los procedimientos que se realizan no han ocasionado ningún inconveniente que afecte la operatividad del centro, es necesario establecer políticas de supervisión y control más frecuente y de manera permanente.
7. Es necesario la implementación de la propuesta de Manual que sirva como instrumento de verificación si las actividades u operaciones se están realizando de la mejor manera, quedando evidencia de los procesos a través de estos instructivos.

IX. BIBLIOGRAFÍA

Arens, A.A., Elder, R.J. y Beasley, M.S. (2007). AUDITORIA. UN ENFOQUE INTEGRAL. México, Editorial Pearson Educación, 11ª edición.

Catacora, C.F. (1996). SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES. Caracas, Venezuela, Editorial McGraw-Hill. Universidad Andrés Bello.

Centro de Capacitación de Matagalpa - CECAP. (2013). PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. Matagalpa, Nicaragua.

Centro de Capacitación de Matagalpa - CECAP. (2014). DOCUMENTACION DEL CENTRO. Matagalpa, Nicaragua.

Coopers & Lybrand (2008). LOS NUEVOS CONCEPTOS DE CONTROL INTERNO: INFORME COSO. 1ª Edición (1992). España. Traducción al español en Madrid, Editorial Díaz de Santos, S.A., 432 páginas.

Chiavenato, I. (2005). INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN. México, Editorial McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FUNDAMENTOS Y APLICACIONES. Editorial McGraw-Hill. 2ª edición. 318 páginas.

Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española – RAE (2014). CONCEPTO DE CONTROL., consultada el día 20 de abril del 2014 desde: <http://lema.rae.es/drae/?val=control>

Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española – DRAE (2014). CONCEPTO DE EMPRESA. 23º edición. Consultado el día 20 de marzo del 2015 desde: <http://lema.rae.es/drae/?val=empresa>.

Dirección General de Ingresos – DGI (2014). ACUERDO MINISTERIAL N° 17-2006. RÉGIMEN DE CUOTA FIJA. Publicado en Gaceta Diario Oficial N° 106 del 26-05-06. Consultado el día 20 de Diciembre del 2014 desde <http://www.dgi.gob.ni/interna.php?sec=68>

Ettinger, R.P. y Golieb, D.E., (2001). CRÉDITO Y COBRANZA. México. Editorial Compañía Editorial Continental CECOSA. 2ª edición.

Ferrell O.C., Hirt G., Ramos L., Adriaenséns, M. y Flores, M. A. (2004). INTRODUCCIÓN A LOS NEGOCIOS EN UN MUNDO CAMBIANTE. México, Editorial McGraw-Hill Interamericana, 4ª edición. 215 páginas.

Fincowsky, F. y Benjamín, E. (2000) MANUALES ADMINISTRATIVOS: GUÍA PARA SU ELABORACIÓN. México, FCA - UNAM

Finney, H. A. & Miller H. E. (1997). CURSO DE CONTABILIDAD SUPERIOR II. México. Editorial Limusa, 1ª edición. ISBN 968-18-4911-6.

Fowler, N.E. (2008) PLANES DE CUENTAS Y MANUALES DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES, México, Editorial La Ley, 1ª edición.

Gallego, D. E. y Vara y Vara, M. (2008). MANUAL PRACTICO DE CONTABILIDAD FINANCIERA. Editorial Pirámide, 2ª edición. ISBN 9788436821796.

Herrera, M.H.E. (2007). METODOLOGIA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS. Consultado el día 20 de diciembre del 2014, desde <http://www.gestiopolis.com/manuales-administrativos/>

Hernández, O. C. (2007). ANALISIS ADMINISTRATIVO, TECNICAS Y METODOS. Costa Rica, Editorial Euned, 1ª edición, séptima reimpresión.

Hernández, S.R., Fernández, C.C., Baptista, L.M.P. (2010). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. México, Editorial McGraw-Hill, 5ª edición.

Holland, A. (04/06/2008). MEJORA DE LOS PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS: 7 PASOS DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS. ISSN: 1699-4914. Consultado el día 10/01/2015, desde <http://www.mailxmail.com/curso-mejora-procedimientos-compras/procedimientos-compras-7-pasos>

Horngrén, W. T., Harrison W.T. y Bamber L. S. (2003) CONTABILIDAD. México. Editorial Pearson Educación, 5ª edición. ISBN 970-26-0286-6

International Accounting Standards Board-IASB (2001). NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD. Londres. Consultado el día 20 de diciembre del 2014, desde <http://www.nicniif.org/home/iasb/que-es-el-iasb.html>

International Accounting Standards Board-IASB (2009). NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA PARA PYMES. Londres. Consultado el día 20 de diciembre del 2014, desde <http://www.nicniif.org/home/iasb/que-es-el-iasb.html>

Jiménez, B.M., Jiménez, S.J.A. y Martín, C. (2010) OPERACIONES AUXILIARES DE TESORERÍA. España. Editorial McGraw-Hill, 1ª edición. ISBN 8448169220.

Koch, R. (2000) SMART: LO FUNDAMENTAL Y LO MÁS EFECTIVO ACERCA DE LA ESTRATEGIA. Colombia, Editorial McGraw-Hill.

Kohler, E. L. (1979). DICCIONARIO PARA CONTADORES. México, Editorial Unión Tipográfica.

Lara F.E. (2000). PRIMER CURSO DE CONTABILIDAD. México, Editorial Trillas, 22ª edición.

Lara, F.E. (2006). SEGUNDO CURSO DE CONTABILIDAD. México, Editorial Trillas, 347 páginas.

Lara, F.E. y Lara R. L. (2014). TERCER CURSO DE CONTABILIDAD. México. Editorial Trillas, 1ª edición.

Ley No 822, LEY DE CONCERTACIÓN TRIBUTARIA, (2012). Gaceta No. 241 del lunes 17 de diciembre del 2012. Consultado el día 20-Diciembre 2014 desde <http://www.dgi.gob.ni/interna.php?sec=109>

McMillan, J. y Schumacher, S. (2005). INVESTIGACIÓN EDUCATIVA. Madrid, España, Editorial Pearson Educación, 5ª edición.

Montaño, A. (2013). ADMINISTRACIÓN DE LA COBRANZA, (PROGRAMACIÓN Y CONTROL) México, Editorial Trillas, 1ª edición. ISBN: 9789682422546

Movimiento Comunal Nicaragüense, Matagalpa - MCN. (2013). MANUAL ADMINISTRATIVO Y DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO. Matagalpa, Nicaragua

Narváez, S.A.A. y Narváez, R.J.A. (2007). CONTABILIDAD I. Nicaragua. Editorial Ediciones A.N. ISBN 978-99924-0-581

Quiroga, G.L. (1988). ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Editorial Trillas.

Rodríguez, L. (2014). CAPITULO 1-CONCEPTOS Y GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA. Consultado el día 20/06/14 desde la página web: http://www.academia.edu/11305361/CAPITULO_1.-CONCEPTOS_Y_GENERALIDADES_DE_LA_ADMINISTRACION_FINANCIERA.1_1_Or%C3%ADgenes_de_La_Administraci%C3%B3n_Financiera

Romero, L.A.J. (2011). CONTABILIDAD INTERMEDIA. México. Editorial McGraw-Hill, 3ª edición.

Tamayo y Tamayo, M. (2003) EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA. México, Editorial Limusa, 4ª edición.

X. ANEXOS

Anexo 1
Operacionalización de Variables

<i>Variable</i>	<i>Sub-Variable</i>	<i>Indicador</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Escala</i>	<i>Instrumento</i>	<i>Dirigido a</i>
Procedimientos Administrativos y Financieros	Organización	Organigrama	¿Cuenta el organismo con un organigrama y cómo está estructurado? ¿Están definidos claramente los puestos, que tomaron en consideración para definirlos?	Abierta	Entrevista Guía de observación	Administrador
		Misión	¿Tiene establecido la Misión, en base a que fue establecida? ¿Conocen la Misión todos los trabajadores de la empresa y por qué considera importante que deban conocerla? Cual considera es la importancia de la Misión en el organismo?	Abiertas	Entrevista Observación y Revisión documental	Administrador
		Visión	¿Tiene establecido la Visión, en base a que fue establecida? ¿Conocen la Visión todos los trabajadores de la empresa y por qué considera importante que deban conocerla? Cual considera es la importancia de la Visión en el organismo?	Abiertas	Entrevista Revisión documental	Administrador
		Políticas	¿Qué políticas tiene establecido el organismo? ¿Conocen las Políticas todos los trabajadores de la empresa y por qué considera importante que deban conocerla? Cual considera es la importancia de las Políticas en el organismo?	Abierta	Entrevista	Administrador
		Manuales	¿Qué manuales posee la empresa? ¿Cuál considera es la importancia de los manuales? ¿Se dan a conocer los manuales a los trabajadores y cuál es la importancia de conocerlos?	Abierta	Entrevista	Administrador
	Procedimientos Administrativos	Control	¿Quién controla las operaciones contables que se realizan en el organismo? ¿Por qué considera importante el control de las operaciones contables en el organismo? ¿Cuál es el procedimiento para ejercer el control de las operaciones contables en el organismo? Menciona las operaciones contables que son controladas en el organismo. ¿Qué actividades de control realizan en las operaciones contables del organismo? ¿Quién resguarda y controla la documentación contable del organismo?	Abierta	Entrevista Observación y Revisión documental	Administrador
		Supervisión	¿Quién se encarga de realizar la Supervisión de las operaciones contables en el organismo? ¿Cuál es el procedimiento para ejercer la Supervisión de las operaciones contables? Menciona las operaciones contables que son supervisada en el organismo? ¿Qué actividades de supervisión realizan en las operaciones contables del organismo? ¿Han practicado auditorías al Centro, y quienes la realizan? ¿Qué recomendaciones, de manera general, han dejado producto de las auditorías?	Abierta SI -NO	Entrevista Revisión documental Observación	Contador Administrador

Variable	Subvariable	Indicador	Pregunta	Escala	Instrumento	Dirigido a
		Autorización	¿Quién es el encargado de la Autorización de las operaciones contables? ¿Cuál es el procedimiento para la autorización de las operaciones contables que realiza el organismo? Menciona las operaciones contables que requieren autorización en el organismo.	Abierta	Entrevista y revisión documental	Contador
		Flujogramas	¿Existen flujogramas de los procesos y operaciones contables que se realizan en el organismo? ¿Cuáles son las operaciones contables se realizan en el organismo? ¿Conoce la importancia de los flujogramas en las operaciones contables?	SI – NO Abierta	Entrevista Observación	Administrador Contador
	Procedimientos Financieros	Documentos soportes	¿Posee la empresa la documentación soporte para las operaciones contables? Mencione los requisitos legales de esta documentación soporte. ¿Qué documentación soporte poseen para contabilizar los ingresos? ¿Qué documentación soporte poseen para contabilizar los egresos? ¿Qué documentación soporte poseen para los inventarios y para los activos fijos?	SI – NO Abierta	Entrevista Observación	Administrador Contador
		Contabilización de operaciones	¿Cuál es el procedimiento para contabilizar los ingresos? ¿Cuál es el procedimiento para contabilizar los egresos?	Abierta	Entrevista	Contador
			Tipo de sistema	¿Qué base de registro tienen establecido para el sistema contable? ¿Qué tipo de sistema contable posee la organización?	Abierta	Entrevista y revisión documental
Elementos			¿Poseen Catalogo de Cuentas y como está estructurado? ¿Qué libros de registros posee el organismo? ¿Cuentan con las formas y formatos contables? ¿Cuenta la empresa con un Manual de Control Interno?	SI – NO Abierta	Entrevista Observación	Contador
Marco de Referencia			¿Qué marco de referencia utiliza para la contabilización de las operaciones? Ha considera un cambio en el marco de referencia contable, ¿por qué?	Abierta	Entrevista	Contador
Marco Fiscal			¿Cuál es el tipo de régimen tributario que está inscrito el organismo? ¿Cuáles son las obligaciones tributarias y municipales que tiene el organismo? ¿Han cumplido todas esas obligaciones o han sido sujeto de algunas revisiones por el fisco o la alcaldía?	Abierta SI – NO	Entrevista Observación y revisión documental	Contador
Operaciones Contables		Compras	¿Cuál es el procedimiento que realizan para las operaciones de compras en el organismo?	Abierta	Entrevista	Administrador
		Ventas	¿Cuál es el procedimiento que realizan para las operaciones de ventas en el organismo?	Abierta	Entrevista	Administrador

Variable	Subvariable	Indicador	Pregunta	Escala	Instrumento	Dirigido a
		Pagos	¿Cuál es el procedimiento que realizan para las operaciones de pagos en el organismo?	Abierta	Entrevista	Administrador
		Cobro	¿Cuál es el procedimiento que realizan para las operaciones de cobros en el organismo?	Abierta	Entrevista Revisión documental	Administrador
		Activo Fijo	¿Qué activos fijos posee la empresa? ¿Cómo se controlan los activos fijos en la empresa?	Abierta	Entrevista	Contadora
	Control Interno	Modelo	¿Mencione los modelos de control interno que conoces? ¿Poseen un modelo de control interno en la empresa?	Abierta SI – NO	Entrevista	Administrador
		Manual	¿Posee el organismo un manual de control interno? ¿Cómo desarrollan los procedimientos de control interno en el organismo?	SI – NO Abierta	Entrevista Revisión documental	Administrador
		Operaciones de Ingresos	Menciona los procedimientos de control interno que se llevan a cabo en los ingresos Menciona los procedimientos de control interno para el área de Caja y Bancos	Abierta	Entrevista Observación y revisión documental	Administrador
		Operaciones de Egresos	Menciona los procedimientos de control interno que se llevan a cabo en los egresos. Menciona los procedimientos de control interno para los activos fijos Menciona los procedimientos de control interno para los inventarios.	Abierta	Entrevista, Observación y revisión documental	Administrador



Anexo 2
GUIA DE REVISION DOCUMENTAL

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACTULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
UNAN – FAREM

“MAESTRIA EN CONTABILIDAD CON ENFASIS EN AUDITORIA”

GUIA DE REVISION DOCUMENTAL	
OBJETIVO: Verificar si la empresa CECAP cuenta con los documentos soportes y rectores de su funcionamiento administrativo-financiero y de sus operaciones	
INSTRUCCIONES: Solicitarle al administrador de la empresa nos muestre los documentos detallados en la presente Guía de Observación.	
I.- DATOS GENERALES	
Nombre de la Empresa	
Lugar:	Fecha:
II.- DESARROLLO	

Nº	ASPECTO A OBSERVAR	Cumplimiento		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	ORGANIZACIÓN			
	ORGANIGRAMA			
	Cuenta el Organismo con un Organigrama?			
	Si tiene organigrama, como está estructurado?			
	Están definidos claramente los puestos?			
	MISION			
	Tienen establecida la Misión			
	VISION			
	Tienen establecida la Visión			
	POLITICAS			
	Que políticas tienes establecida el Organismo?			
	MANUALES			
	Que manuales posee la empresa?			
2	PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS			
	CONTROL			
	Se controlan las operaciones contables que se realizan en la empresa?			
	Cuál es el procedimiento para ejercer el control de las operaciones contables en la empresa?			
	Que actividades de control realizan en las operaciones contables de la empresa?			
	Quien resguarda y controla la documentación contables de la empresa?			
	SUPERVISION			

	Quien se encarga de realizar la supervisión de las operaciones contables en la empresa?			
	Han practicado auditorías al Centro?			
	AUTORIZACION			
	Quien es el encargado de la autorización de las operaciones contables?			
	Cuál es el procedimiento para la autorización de las operaciones contables?			
	FLUJOGRAMAS			
	Existen flujogramas de los procesos y operaciones contables que se realizan en la empresa			
	Cuáles son las operaciones contables que se realizan en la empresa?			
3	PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS			
	DOCUMENTOS SOPORTES			
	Posee la empresa la documentación soporte para las operaciones contables.			
	Que documentación soporte poseen para contabilizar los ingresos			
	Que documentación soporte poseen para contabilizar los egresos			
	Que documentación soporte poseen para los inventarios y para los activos fijos.			
	CONTABILIZACION DE OPERACIONES			
	¿Cuál es el procedimiento para contabilizar los ingresos?			
	¿Cuál es el procedimiento para contabilizar los egresos?			
	¿Cuál es el procedimiento para contabilizar las partidas no monetarias?			
4	SISTEMA CONTABLE			
	TIPO DE SISTEMA			
	¿Qué base de registro tienen establecido para el sistema contable?			
	Qué tipo de sistema contable posee la organización			
	ELEMENTOS			
	¿Poseen Catalogo de Cuentas y como está estructurado?			
	¿Qué libros de registros posee el organismo?			
	¿Cuentan con las formas y formatos contables?			
	¿Cuenta la empresa con un Manual de Control Interno?			

Muchas gracias por sus valiosos aportes.

**Anexo 3
ENTREVISTA**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACTULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
UNAN – FAREM**

“MAESTRIA EN CONTABILIDAD CON ENFASIS EN AUDITORIA

ENTREVISTA A ADMINISTRADOR/A

A continuación usted encontrará una serie de preguntas relacionadas con la situación administrativo financiera del centro de capacitación CECAP así como de sus operaciones contables.

OBJETIVO: Recopilar información importante para nuestra investigación.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente cada una de las preguntas y seleccione una respuesta de acuerdo con su opinión, marcando con una “X” a la escala que aparece en cada pregunta o conteste las preguntas de acuerdo a sus conocimientos generales acerca de la Empresa.

I.- DATOS GENERALES

Nombre del Entrevistado:

Cargo que desempeña:

Lugar:

Fecha:

II.- DESARROLLO

1.- ORGANIZACIÓN

1.1 ORGANIGRAMA

¿Si tiene Organigrama, Como está estructurado?

¿Qué se tomó en consideración para definir los puestos de trabajo?

1.2 MISION

¿En base a qué fue establecida la misión?

¿Considera importante que los trabajadores deban conocer la misión?. Por qué?

¿Cuál considera es la importancia de la Misión en la empresa?

1.3 VISION

¿En base a qué fue establecida la Visión?

¿Considera importante que los trabajadores deban conocer la Visión?. Por qué?

¿Cuál considera es la importancia de la Visión en la empresa?

1.4 POLITICAS

¿Qué políticas tiene establecido el organismo?

¿Conocen las Políticas todos los trabajadores de la empresa y por qué considera importante que deban conocerla?

¿Cuál considera es la importancia de las Políticas en el organismo?

1.5 MANUALES

¿Qué manuales posee la empresa?

¿Cuál considera es la importancia de los manuales?

¿Se dan a conocer los manuales a los trabajadores y cuál es la importancia de conocerlos?

2.- PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

2.1 CONTROL

¿Quién controla las operaciones contables que se realizan en el organismo?

¿Por qué considera importante el control de las operaciones contables en el organismo?

¿Cuál es el procedimiento para ejercer el control de las operaciones contables en el organismo?

Menciona las operaciones contables que son controladas en el organismo.

¿Qué actividades de control realizan en las operaciones contables del organismo?

¿Quién resguarda y controla la documentación contable del organismo?

2.2 FLUJOGRAMAS

¿Cuáles son las operaciones contables se realizan en el organismo?

3.- PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

3.1 CONTABILIZACION DE OPERACIONES

¿Cuál es el procedimiento para contabilizar los ingresos?

¿Cuál es el procedimiento para contabilizar los egresos?

¿Cuál es el procedimiento para contabilizar las partidas no monetarias?

4.- OPERACIONES

4.1 COMPRAS

¿Cuál es el procedimiento que realizan para las operaciones de compras en el organismo?

4.2 VENTAS

Cuál es el procedimiento que realizan para las operaciones de ventas en el organismo?

4.3 PAGOS

Cuál es el procedimiento que realizan para las operaciones de pagos en el organismo?

4.4 COBROS

Cuál es el procedimiento que realizan para las operaciones de cobros en el organismo?

5.- CONTROL INTERNO

5.1 MODELOS

¿Mencione los modelos de control interno que conoces?

¿Poseen un modelo de control interno en el organismo?

5.2 MANUAL

¿Posee el organismo un manual de control interno?

¿Cómo desarrollan los procedimientos de control interno en el organismo?

6.- OPERACIONES DE INGRESOS

Menciona los procedimientos de control interno que se llevan a cabo en los ingresos

Menciona los procedimientos de control interno para el área de Caja y Bancos

7.- OPERACIONES DE EGRESOS

Menciona los procedimientos de control interno que se llevan a cabo en los egresos.

Menciona los procedimientos de control interno para partidas no monetarias?

Menciona los procedimientos de control interno para los activos fijos

Menciona los procedimientos de control interno para los inventarios.

Muchas gracias por sus valiosos aportes.



Anexo 4
ENTREVISTA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACTULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
UNAN – FAREM

“MAESTRIA EN CONTABILIDAD CON ENFASIS EN AUDITORIA”

ENTREVISTA A CONTADOR/A

A continuación usted encontrará una serie de preguntas relacionadas con la situación administrativa financiera del centro de capacitación CECAP así como de sus operaciones contables.

OBJETIVO: Recopilar información importante para nuestra investigación.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente cada una de las preguntas y seleccione una respuesta de acuerdo con su opinión, marcando con una “X” a la escala que aparece en cada pregunta o conteste las preguntas de acuerdo a sus conocimientos generales acerca de la Empresa.

I.- DATOS GENERALES

Nombre del Entrevistado:

Cargo que desempeña:

Lugar:

Fecha:

II.- DESARROLLO

1- PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

1.1 SUPERVISION

¿Quién se encarga de realizar la Supervisión de las operaciones contables en el organismo?

¿Cuál es el procedimiento para ejercer la Supervisión de las operaciones contables?

Menciona las operaciones contables que son supervisada en el organismo?

¿Qué actividades de supervisión realizan en las operaciones contables del organismo?

¿Han practicado auditorías al Centro, y quienes la realizan?

¿Qué recomendaciones, de manera general, han dejado producto de las auditorias?

1.2 AUTORIZACION

¿Quién es el encargado de la Autorización de las operaciones contables?

¿Cuál es el procedimiento para la autorización de las operaciones contables que realiza el organismo?

Menciona las operaciones contables que requieren autorización en el organismo.

1.3 FLUJOGRAMAS

¿Cuáles son las operaciones contables se realizan en el organismo?

4.- OPERACIONES

4.1 ACTIVO FIJO

¿Qué activos fijos posee la empresa?

¿Cómo se controlan los activos fijos en la empresa?

Muchas gracias por sus valiosos aportes.

Anexo 5 PROPUESTA DE POLÍTICAS EMPRESARIALES

Políticas Generales para el Centro de Capacitación CECAP

1. La Administración del centro deberá rediseñar y posteriormente mantener la estructura orgánica del Centro de Capacitación, orientada a satisfacer sus necesidades y al desarrollo de productos y servicios para satisfacer la demanda de clientes.
2. La organización estructural contará con unidades coordinadas y facultadas con capacidad de decisión; áreas operativas que ejecuten los lineamientos de la administración.
3. Las unidades y áreas operativas de la organización deberán guardar relación con los procesos que realizan, evitando duplicidad de funciones y atribuciones
4. Es política del CECAP mantener informados a sus colaboradores sobre las Políticas, Reglamentos, Normas, Procesos, Estructura y Procedimientos, de manera que todo el personal tenga plenamente identificado cuál es su rol dentro de la organización, su relación con todas las áreas, y como ejecutar sus funciones de acuerdo a los procesos y procedimientos en vigencia.
5. Se deben publicar los documentos organizacionales aprobados para que los usuarios dispongan de todos aquellos que les son necesarios para el desempeño de sus funciones, los cuales podrán consultar, imprimir o copiar.
6. Todo proceso de selección de personal se iniciará con la elaboración del correspondiente "Requerimiento de Personal", aprobado por los directivos del centro en base a la decisión que justifique la contratación.
7. El goce de vacaciones se realizará en base a la programación anual que será elaborada por el administrador del centro y aprobada por los directivos del mismo.
8. Elaborar un Plan Anual de Capacitación de acuerdo a las necesidades y realidades de la compañía. Este Plan formará parte del Plan Operativo Anual de la organización.
9. Normar las actividades de todas las áreas, dentro de los lineamientos establecidos en el Plan Estratégico, para cumplir la misión y buscar alcanzar la visión.
10. La atención y servicio al cliente, serán acciones de alta prioridad y de carácter estratégico. La Administración del centro deberá asegurarse de que la Organización esté orientada a servir con efectividad al Cliente sea este interno o externo, utilizando normas de cortesía, amabilidad y cordialidad.
11. La compañía podrá explotar la publicidad en los distintos productos y servicios siempre y cuando no atente contra la moral ciudadana, imagen e intereses del

centro, para lo cual la administración deberá establecer las condiciones comerciales y operativas.

12. La Administración de centro deberá implementar los mecanismos internos y externos para asegurar la recuperación de su cartera.
13. El pago de los valores facturados por servicios brindados a clientes tendrán un plazo no mayor de 15 días después de brindado el servicio.
14. Los pagos a proveedores por bienes y servicios comprados deberán ser autorizados por los directivos del centro.
15. Todo pago deberá tener su correspondiente asignación presupuestaria, es decir ningún pago podrá realizarse sin estar previamente contemplado en el presupuesto del centro.
16. El administrador del centro es el responsable por el cumplimiento de la entrega de la información financiera. El departamento de Contabilidad, es el área responsable por la preparación, análisis y presentación de los Estados Financieros mensuales y anuales.
17. Igualmente, el administrador y el Departamento de Contabilidad tienen bajo su responsabilidad la presentación oportuna de todas las declaraciones de impuestos a los que el CECAP está legalmente obligado, incluyendo los impuestos municipales y en general cualquier clase de gravámenes que son de cumplimiento obligatorio.
18. Los bienes muebles e inmuebles de propiedad del CECAP deberán recibir el mantenimiento respectivo a efectos de precautelar su buen estado de presentación y conservación.
19. Los bienes muebles en desuso o descarte se les dará de baja para su posterior venta o eliminación.
20. Los procesos de compras de materiales e insumos para el área administrativa y para las operaciones del centro que impliquen atención al cliente se los efectuará dependiendo de las contrataciones y requerimientos que se tengan establecidas.
21. Para la adquisición de cualquier tipo de suministros, equipos y materiales, se procurará conseguir el menor precio y las mejores condiciones de pago. Los procesos deberán iniciarse una vez aprobado el presupuesto.
22. La información financiera estará disponible para revisión por parte de las autoridades del centro así como de terceros que tengan participación directa con las actividades que se desarrollan (instituciones del estado, auditores, consultores y otros)

Anexo 6

**PROPUESTA DE
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS
PARA EL CENTRO DE CAPACITACIÓN DE MATAGALPA
CECAP**



Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros

CECAP – Matagalpa

Mayo, 2015

Contenido

<u>I. PRESENTACION</u>	1
<u>II. INFORMACION DE LA EMPRESA</u>	2
<u>III. MISION, VISION Y OBJETIVO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA</u>	4
<u>MISION</u>	4
<u>VISION</u>	4
<u>OBJETIVO ESTRATEGICO</u>	4
<u>VALORES</u>	4
<u>IV. OBJETIVOS DEL MANUAL</u>	5
<u>Objetivo General</u>	5
<u>V. ORGANIGRAMA</u>	6
<u>VI. PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</u>	7
<u>Recursos Humanos</u>	7
<u>VII. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA:</u>	8
<u>Efectivo en Caja y Banco</u>	9
<u>Caja Chica</u>	9
<u>Normas para el manejo de Caja Chica</u>	9
<u>Banco</u>	11
<u>Apertura y Cierre de Cuentas Corrientes Bancarias:</u>	11
<u>Manejo de Cuentas Bancarias:</u>	12
<u>Desembolsos con Cheques:</u>	12
<u>Conciliaciones Bancarias:</u>	14
<u>Cuentas y Documentos por Cobrar</u>	14
<u>Provisión para Cuentas consideradas Incobrables</u>	15
<u>Anticipos por Justificar Para Compras y/o Gastos</u>	15
<u>Registro y Contabilización de los Ingresos:</u>	16
<u>Administración de Inventarios de Papelería y Suministros:</u>	17
<u>Administración de Equipos e Instalaciones:</u>	18
<u>Control de Activos Fijos:</u>	18
<u>Compra de Bienes y Servicios:</u>	19
<u>VIII. FLUJOGRAMAS</u>	20

I. PRESENTACION

El presente Manual tiene por objeto establecer los procedimientos de trabajo que faciliten las tareas específicas, que permitan disminuir y optimizar los tiempos de ejecución en el desarrollo de las actividades que realizan los involucrados en cada una de las partes del proceso administrativo y financiero, para optimizar el uso de los recursos humanos, financieros y materiales en el Centro de Capacitación de Matagalpa (CECAP)

Este Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros, ha sido diseñado como una propuesta para ser aplicado al Centro de Capacitación (CECAP) del Movimiento Comunal Nicaragüense, con el fin de suministrar una guía documentada a gerentes y trabajadores de este Centro, el que servirá de norma para ejercer sin dudas un mejor trabajo y, además, para potenciar la labor administrativa y financiera.

Con el propósito de hacer eficiente la administración financiera de la Empresa, se estudiaron las Áreas de Tesorería, Ventas, Compras, Almacén, Inventarios, Servicios Generales, Recursos Humanos.

Este Documento pretende ser un material de apoyo y consulta para el desarrollo de las funciones administrativas y financieras, las que deben realizarse con independencia y objetividad

El contenido del presente Manual queda sujeto a los cambios que necesariamente imponga la dinámica propia de la empresa, en consecuencia, deberá ser actualizado continuamente a fin de preservar su utilidad como herramienta básica en los procesos operativos del Centro.

II. INFORMACION DE LA EMPRESA

Antecedentes del Centro de Capacitación CECAP

En los años 2000- 2005, el MCN no contaba con un centro para la realización de sus actividades de capacitación a brigadistas de salud, parteras o encuentros con líderes y lideresas comunitarios que promovían en el Departamento de Matagalpa.

El 11 de agosto del año 2005 según Escritura Pública 293, obtuvo en calidad de donación las instalaciones donde está ubicado el Centro de Capacitación en sus siglas abreviadas CECAP, ubicadas en la Salida a San Ramón, Km 132 carretera al El Tuma, donde antes funcionaba la Escuela Nacional de Instructores, dirigida por el Ministerio de Cultura.

Como las instalaciones eran amplias y con áreas bien estructuradas para la preparación de alimentos y hospedaje, la dirigencia y administración de ese tiempo, proponen que el Centro no solamente sea utilizado para las actividades del MCN, sino que se puedan brindar servicios al público para obtener ingresos que permitieran la sostenibilidad del centro, ya que se debía de pagar servicios básicos como agua, luz, y el personal de cocina y vigilante.

Se decidió darle el giro de pequeña empresa para brindar servicios de alimentación, hospedaje y alquiler de local, manteniendo el mismo nombre del CECAP, como referencia ya que el lugar siempre se conoció con ese nombre.

Se constituye la pequeña empresa, con autonomía propia (su administración y personal de apoyo), y no tenía vínculo con el MCN, o sea sus ganancias y utilidades se quedaban en el Centro, aunque estas no eran muchas, no se tenía control y no se llevaba una contabilidad formal. Se trabajaba con un libro de ingresos y egresos únicamente.

En los años 2006-2008, surge la necesidad de elaborar un catálogo de cuentas e implementar un sistema de control más estricto y se empieza a llevar una contabilidad manual y ya con la supervisión y seguimiento del personal administrativo del MCN Matagalpa.

En la actualidad este Centro es administrado, controlado y supervisado por el MCN, y parte de sus utilidades son para el sostenimiento del MCN y otras responsabilidades sociales con la niñez y mujeres.

Tipo de organización

El Centro de Capacitación es una pequeña empresa privada que vende servicios de alimentación, hospedajes y alquiler de local.

Esta legalmente constituida ante la Dirección General de Ingresos como Persona Natural, según Cedula RUC y Constancia de Proveedores y figura como Propietario el Sr. Sergio Rafael Sáenz López.

Este Centro responde con patrimonio propio ante cualquier acción realizada por lo que ubica como un tipo de organización Propietario Individual o persona natural

III. MISION, VISION Y OBJETIVO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA

MISION

Somos un centro de capacitación que brinda servicios, generadores de recursos financieros para aportar a programas sociales del Movimiento Comunal Nicaragüense (MCN)







VISION

Ser un centro de capacitación que garantice servicios para todo tipo de eventos, de manera personalizada, segura, agradable, amigable con el medio ambiente reconocido a nivel regional.

OBJETIVO ESTRATEGICO

Impulsar acciones que permitan ofertar servicios diversificados que garanticen sostenibilidad del CECAP, al Movimiento Comunal de Matagalpa y a programas sociales a favor de la niñez, adolescentes y la mujer

VALORES

-  Transparencia
-  Confidencialidad
-  Seguridad
-  Humanismo
-  Igualdad
-  Respeto

IV. OBJETIVOS DEL MANUAL

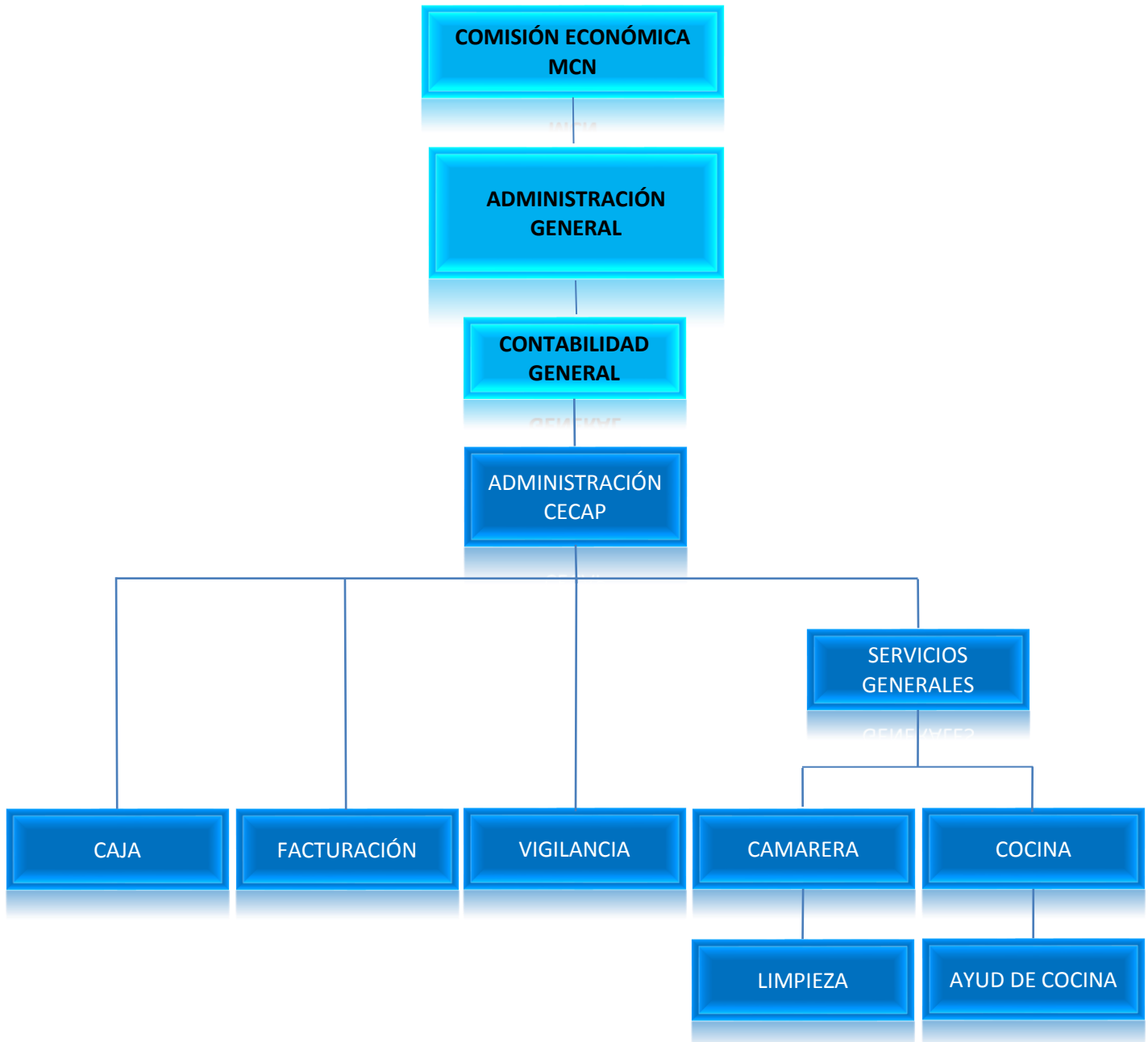
Objetivo General

Establecer los Procedimientos Administrativos y Financieros del Centro de Capacitación CECAP Matagalpa, con el fin de representar en forma ordenada los aspectos de la empresa necesarios para la buena ejecución laboral.

Objetivos específicos:

- a) Proveer una guía de los procedimientos, que contengan las políticas generales y disposiciones administrativas financieras en las que se basan, conforme el marco legal que rige a la Empresa Centro de Capacitación CECAP Matagalpa y las características de sus operaciones.
- b) Contar con una guía documentada y consistente que facilite a su personal el conocimiento de las políticas vigentes.
- c) Definir los controles internos a fin de apoyar la realización del trabajo en un ambiente de confianza.
- d) Documentar los procedimientos de los principales procesos de la Empresa Centro de Capacitación CECAP Matagalpa.

V. ORGANIGRAMA



VI. PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS

Recursos Humanos

La dependencia de Recursos Humanos es una unidad especializada para cumplir las funciones técnicas relativas a la administración y desarrollo de personal, deberá garantizar que el Centro de Capacitación CECAP Matagalpa, requiera y obtenga el personal idóneo y necesario para lograr los objetivos institucionales.

Selección de Personal:

La Comisión Económica del Movimiento Comunal Nicaragüense, es la única instancia con la facultad para autorizar modificaciones a la estructura de cargos vigentes en el Centro de Capacitación CECAP.

Contratación de Personal:

Toda contratación de personal deberá hacerse en base al presupuesto anual, observando las regulaciones específicas en cada caso, de acuerdo con las políticas para contrataciones y remuneraciones del personal que apliquen.

La decisión final para la selección definitiva de personal del Centro de Capacitación, estará a cargo de la Comisión Económica.

Cuando se tratare de trabajadores temporales de servicio, es responsabilidad del responsable administrativo su selección.

Los candidatos aspirantes a un puesto deberán cumplir con todos los requisitos de ingreso establecidos y presentar los documentos pertinentes.

Cuando se trate de puestos de confianza, todos los candidatos aspirantes serán sometidos a entrevista por miembros de la Comisión Económica del MCN, debiéndosele notificar posteriormente al recurso humano que ha sido seleccionado para cubrir la plaza vacante.

No podrá ingresar a laborar al CECAP ningún familiar de empleado activo hasta segundo grado de consanguinidad y primer grado afinidad, (como padres, hijos, hermanos, tíos, sobrinos y primos, así como también el cónyuge, los suegros, cuñados, yernos y nueras).

Todo nuevo empleado debe tener un contrato de trabajo firmado por la Administración del CECAP y por él o ella mismo (a).

Todo empleado de nuevo ingreso deberá llenar, a mano, una “Solicitud de Empleo” consignando en ella toda la información que en el formato se requiere.

Todo empleado de nuevo ingreso será sujeto a un período de prueba no mayor de 30 días durante los cuales, cualquiera de las partes podrá poner fin a la relación de trabajo, sin ninguna responsabilidad de los mismos.

Cualquier contrato de trabajo podrá ser declarado nulo si posteriormente se comprueban hechos que afecten la autenticidad de los documentos, información o condiciones que le dieron origen.

VII. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA:

Con el objetivo de que se salvaguarden los recursos provenientes de las operación del CECAP, verifique la transparencia, exactitud y veracidad de la información administrativa financiera, se promueva la eficiencia operacional en función de alcanzar los objetivos institucionales de Centro, se establecen las siguientes normas mínimas de procedimientos y de control interno administrativo financiero en la operación del CECAP Matagalpa.

Efectivo en Caja y Banco

Caja Chica

La Caja Chica constituye un fondo fijo asignado para atender pagos en efectivo por gastos menores, exclusivamente para fines de la empresa. Este fondo no podrá utilizarse para pagos fraccionados de compras mayores que exceden los límites establecidos en el presente Manual.

Normas para el manejo de Caja Chica

Por las operaciones que se dan en Centro debe establecerse un importe de hasta C\$10,000.00 para la caja chica.

Se autorizan compras y/o pagos en efectivo hasta un máximo de dos mil córdobas (C\$2,000.00) en una sola compra y/o pago de servicio. Desembolsos mayores se podrán autorizar por medio de cheque.

Únicamente podrán efectuarse compras y/o pagos que estén comprendidos en los renglones presupuestarios autorizados de los grupos 1, 2 Y 3 de la clasificación de gastos de la empresa con la descripción siguiente:

Grupo 1 Costos de Venta

- Alimentos de consumo humano
- Utensilios de servicio
- Envases y empaques
- Productos de aseo y mantenimiento
- Gasolina, diésel
- Gas
- Salario Personal de Servicio

Grupo 2 Gastos de venta

- Agua Potable
- Luz
- Teléfono
- Reparaciones menores y mantenimiento
- Tren de aseo
- Cable
- Internet
- Impuestos municipales
- Bono Navideño
- Viáticos de transporte / alimentación

Grupo 2 Gastos de administración

- Salario de Personal
- Aguinaldo
- INSS e INATEC
- Papelería y útiles de oficina

Todos los desembolsos efectuados deberán estar soportados por la documentación que evidencie el pago correspondiente, tales como facturas de proveedores, recibos por servicios prestados, etc

Los documentos comprobatorios de los desembolsos efectuados, deberán ser cancelados al emitirse el cheque de reembolso, con un sello cuyo objetivo es el de evitar que un comprobante reembolsado anteriormente sea pagado de nuevo.

Los fondos de caja chica no deberán mezclarse con “**Los Fondos por Depositar**”, provenientes de pago de clientes u otros ingresos.

Todo desembolso de caja chica sea éste por la cobertura de un gasto incurrido o como un adelanto para compras o gastos, deberá ser autorizado por la Administración General del MCN o por un miembro de la Comisión Económica.

Todo desembolso deberá soportarse con sus respectivos documentos originales (facturas, recibos, etc.). Se evitarán alteraciones, borrones, alteraciones o modificaciones, las que de presentarse se devolverán y no serán reembolsadas.

El reembolso del fondo de Caja Chica debe solicitarse cuando se ha agotado el 75% del monto total del fondo.

Los reembolsos deben efectuarse con la frecuencia necesaria, y el monto del mismo será determinado conforme las necesidades operativas del CECAP.

El responsable de la caja y la Contadora deben ponerse de acuerdo para que se emita cheque por reposición de gastos al cierre contable mensual, para que el fondo aparezca como efectivo y los egresos sean asentados en los registros en el mes correspondiente.

Banco

Apertura y Cierre de Cuentas Corrientes Bancarias:

La apertura de las cuentas, lo mismo que las firmas para la emisión de cheques deben estar autorizadas por la máxima autoridad del Centro de Capacitación CECAP, o sea la Comisión Económica del MCN Matagalpa.

Las cuentas corrientes se abrirán a nombre del MCN CECAP y su número se limitará a lo mínimo posible.

Cuando ocurra un cambio o retiro de los empleados acreditados de una o varias firmas autorizadas para emitir cheques, deberá notificarse inmediatamente al Banco (s) donde se tienen las cuentas.

Manejo de Cuentas Bancarias:

Todos los documentos del Centro de Capacitación, relacionados con el manejo de efectivo en caja y cuenta corriente (recibo de caja, libro de actas, chequeras etc.), deberán ser guardados en lugares seguros y solamente personas autorizadas pueden tener acceso a ellos.

Desembolsos con Cheques:

Todos los desembolsos deberán hacerse por medio de cheques intransferibles, a nombre del beneficiario y expedido contra las cuentas bancarias del CECAP, salvo los que estén autorizados para efectuarse por medio del fondo de caja chica.

Para emisión de un cheque en concepto de pago de bienes y/o servicios, deberá verificarse que este cuente con toda la documentación de respaldo suficiente y con la información necesaria que permita su adecuada identificación y registro, una vez emitido el cheque la documentación soporte deberá ser anulada con sello de “CONTABILIZADO”.

Todo trámite de pago debe iniciarse con una Solicitud de Retiro en Efectivo u Orden de Emisión de Cheque elaborada por el administrador del Centro y debidamente autorizado por la administración general del MCN o un miembro de la Comisión Económica del MCN.

Por ningún concepto deben de girarse cheques en blanco o "al portador" o se realizarán cambios de cheques de empleados o de los terceros.

Los cheques deben ser pre numerado y se llevará control sobre dicha numeración. Los cheques cancelados deberán ser inutilizados y archivados en la secuencia normal de los cheques pagados y deben conservarse en el legajo de cheques consecutivo que lleve contabilidad para su control. Antes de ser pagadas las facturas o recibos correspondientes deberán estar debidamente revisados en los siguientes aspectos:

- a) Precios de bienes y servicios recibidos
- b) Entrada a almacén adjunta, o el recibo conforme
- c) Sumas, extensiones, cálculos, descuentos, impuestos, etc.
- d) Cuentas de cargo.
- e) Aprobación por su pago.

Por lo menos una de las personas que firman el cheque, revisará los comprobantes adjuntos, antes de firmarlo. No deberán firmarse cheques cuando estén respaldados únicamente por copias de comprobantes.

Las libretas de cheques deben estar bajo custodia de personas distintas a las firmas libradoras y guardarse en archivo de seguridad manejado por la Contadora.

Los cheques pagados por el Banco, deben permanecer archivados adecuadamente en el Departamento de Contabilidad.

Los comprobantes de pago deberán estar soportados con los siguientes documentos:

- Solicitud de pago
- Factura y/o recibo de pago
- Verificación de disponibilidad presupuestaria.
- En caso de pago de salario, se deberá adjuntar nómina de salario y su hoja de control de días laborados
- En caso de compras mayores deberán acompañarse su proformas correspondientes.

Conciliaciones Bancarias:

Las conciliaciones bancarias se efectuarán mensualmente.

Las conciliaciones deben efectuarse dentro de los ocho primeros días hábiles del mes siguiente, de manera que faciliten revisiones posteriores, a fin de permitir la toma de decisiones y aplicación de acciones correctivas si fuese necesario.

El movimiento registrado por el banco debe compararse con el que conste en los registros contables automatizados del CECAP, a fin de asegurar la veracidad del saldo y revelar cualquier error o transacción no registrada por el banco o por la empresa.

La Contadora debe garantizar que toda la documentación de los estados de cuenta (notas de débito, Notas de crédito, cheques pagados), lleguen completas a la empresa.

Los cheques flotantes durante un periodo de más de 6 meses, deben investigarse y determinar las causas correspondientes, para proceder a la depuración de los registros contables y financieros

Cuentas y Documentos por Cobrar

Debe establecerse una política de crédito que defina monto, plazo y condiciones de crédito otorgados a clientes, funcionarios y empleados, etc.

Debe habilitarse una cuenta auxiliar por cada cliente, funcionario o empleados.

Emitir mensualmente un análisis de los saldos de las cuentas por cobrar.

Todo cargo a esta cuenta por cualquier índole, debe estar adecuadamente documentado y autorizado por el funcionario a cargo.

Emitir mensualmente un estado de cuentas a cada cliente.

Los préstamos y anticipos a empleados y trabajadores deben ser autorizados por la administración general del MCN o la Comisión Económica del MCN, y se deberá establecerse políticas definidas, relativas a montos, plazos, condiciones de pago, etc.; en cuanto a la concesión de estos préstamos o anticipos.

No deberá concederse nuevos préstamos a empleados o funcionarios, sin haber cancelado totalmente el anterior.

Provisión para Cuentas consideradas Incobrables

Esta es una cuenta complementaria de activo, utilizada para registrar la acumulación de las estimaciones efectuadas para posibles pérdidas que se susciten en cuenta por cobrar.

La cancelación de las cuentas consideradas incobrables deberá ser aprobada por la Comisión Económica del MCN para su debida depuración.

Se han de continuar las gestiones de cobro, pertinentes de cuentas incobrables después de haber sido canceladas.

Anticipos por Justificar Para Compras y/o Gastos

Todo anticipo debe ser solicitado a través de una solicitud de Retiro en Efectivo o Emisión de Cheque, debidamente soportada y autorizada por el personal asignado.

Todo anticipo se entrega condicionado a la rendición de cuentas en un plazo no mayor de quince días.

Salvo autorización formal de la administración general, no se entregarán anticipos a funcionarios que tengan pendiente la rendición de cuenta por anticipos anteriores.

Las rendiciones de cuentas deben presentarse adjuntando las facturas, recibos y otros documentos originales que justifiquen el fondo gastado, debiéndose de llenar formatos de rendición de cuentas en original.

Las rendiciones de cuentas deben sujetarse a los conceptos de gastos para los cuales fue solicitado.

En los casos en que el importe de los gastos fuese mayor al anticipo recibido, la rendición debe detallar el importe a rembolsar al funcionario, para cuyo efecto se deberá emitir un cheque.

Si los gastos efectuados suman un importe menor al anticipo recibido, la diferencia debe reintegrarse, mediante recibo, para ser depositado en la cuenta bancaria del Proyecto.

Las compras de bienes y servicios deben ser autorizadas por la Comisión Económica del MCN.

Registro y Contabilización de los Ingresos:

Por todo ingreso en efectivo que se reciba en el Centro se deberá emitirse un Recibo Oficial de caja debidamente pre numerado y con pie de imprenta Al recibo oficial de caja se le debe estampar el sello de cancelado y de administración.

Los ingresos en efectivo o valores del CECAP, deben ser registrados oportunamente y depositados íntegramente el día hábil siguiente a su recepción hasta un máximo de tres días, estando el cajero obligado a pasar al contador copia o minuta de depósito para su verificación y registro posterior.

Los depósitos de todos los ingresos garantizan cualquier tipo de revisión y facilitan las labores de auditoria para el área de efectivo.

Las colillas o comprobantes que emitan las Instituciones Bancarias por concepto de depósitos deberán archivarlos adjunto al recibo oficial de caja respectivo de tal ingreso.

En caso de que los ingresos sean a través de transferencias bancarias, estas deberán ser verificadas en los estados de cuenta del banco y soportadas con las minutas de crédito que emita el banco, con el fin de que al momento de realizar la contabilización del comprobante se encuentre bien identificado el objetivo del ingreso.

Los Recibos de Caja deben ser pre numerado. Los blocks o talonarios pendientes de utilizar serán custodiados por el Administrador- Financiero, quién los entregará al Contador, mediante recibos firmados.

Los ingresos por devoluciones o sobrantes de anticipo a justificar deberán depositarse directamente en las cuentas bancarias específicas del proyecto que corresponda y adjuntar la minuta de depósito a la rendición de cuenta.

- a) El Contador deberá mantener un archivo cronológico de los Recibos de caja o Comprobantes de Ingreso.

Administración de Inventarios de Papelería y Suministros:

El empleado encargado de manejar inventarios es responsable por mantener las existencias adecuadas de los productos de uso frecuente y éste deberá solicitar a la administración general del CECAP la compra de los mismos con la debida anticipación.

Los pedidos de suministros se deben realizar en forma consolidada de acuerdo a lo planificado y presupuestado o la demanda de los clientes

Se debe manejar, a través de forma automatizada, el control de existencias mínimas y máximas de los productos de uso frecuente, a efecto de mantener las adecuadas con inventario económico.

El control de talonarios de recibos deberá ser llevado por contabilidad.

Administración de Equipos e Instalaciones:

Es responsabilidad de la Administración del CECAP, el registro y control por área de los bienes muebles e inmuebles pertenecientes al Centro, así como de su adecuado mantenimiento preventivo y correctivo, llevando en paralelo un inventario actualizado de estos.

Es responsabilidad de cada trabajador del CECAP elaborar un plan de mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles a su cargo y por el cumplimiento del mismo.

Control de Activos Fijos:

Para un adecuado control de los bienes del Centro de Capacitación CECAP, es necesario que exista un código para cada uno de ellos, con el fin de que estos sean identificables en el lugar donde se encuentran.

La autorización de entradas y salidas fiscales de activos fijos del Centro de Capacitación corresponden a la Administración General del Movimiento Comunal.

Las altas y bajas así como los traslados definitivos deberán ser notificadas al área de contabilidad del CECAP.

El inventario físico de los activos fijos se deberá actualizar, debiéndose conciliar con los saldos en libros.

La asignación de activos a empleados debe constar en acta donde se detalle la descripción y estado de los bienes de trabajo bajo su responsabilidad, debiendo entregar de igual forma una vez sea trasladado o removido de su cargo.

Todo bien entregado o asignado a un empleado del CECAP correrá bajo su responsabilidad, en caso de que sea extraviado o dañado, el responsable deberá presentar de inmediato su

justificación ante la Administración del Centro caso contrario el bien deberá ser reembolsado en su totalidad.

Compra de Bienes y Servicios:

Al iniciar un proceso de adquisición, el responsable administrativo debe regirse en base a las necesidades de compras contempladas en el presupuesto o la demanda de los clientes.

Es responsabilidad del responsable administrativo, contactar y negociar con proveedores que brinden los servicios requeridos por el Centro.

En la negociación se deberán definir calidades de servicio, respuesta para brindarlos, precios y cualquier otro elemento necesario para que los den apropiadamente.

El responsable administrativo será responsable de administrar y mantener actualizado un banco de datos de proveedores.

Para contrataciones de servicios por importes mayores a C\$10,000.00 será necesario presentar dos o más cotizaciones, dicha pago debe ser autorizado por la administración general o comisión económica del MCN.

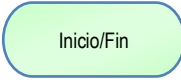

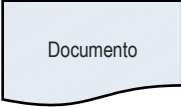

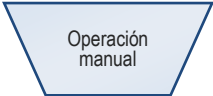
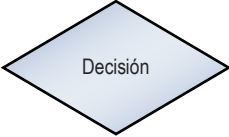

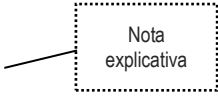

En caso de no contar con el número de cotizaciones descritas en el párrafo anterior para cada compra, por falta de proveedores del bien o servicio, deberá adjuntarse una carta aclaratoria al comprobante donde se argumente tal situación.

En su mayoría las compras de bienes o servicios deben estar soportada con recibo o factura membretados, propiedad del proveedor.

Toda compra que superen los U\$2,000.00, se deberán seguir los procedimientos de licitación.

VIII. FLUJOGRAMAS

SIMBOLOGIA UTILIZADA

Símbolo	Descripción
	Terminador: Señala el inicio y el final del proceso.
	Línea continua: Indica la secuencia normal de las distintas tareas en el proceso. Línea discontinua: Puede usarse para señalar el flujo de determinados documentos o información.
	Documento escrito: Identifica un documento escrito, informe o formulario generado por una tarea.
	Operación automática: Identifica una tarea que se realiza para llevar a cabo el proceso descrito.
	Operación manual: Señala una tarea que es realizada manualmente.
	Decisión: Identifica un punto de decisión que realiza la aplicación informática o un usuario.
	Base de datos: Representa el almacenamiento en una base de datos o aplicación.
	Nota explicativa: Se utiliza para explicar o dar información adicional.
	Conector: Conecta con otra parte del flujograma/proceso.

COMPRAS

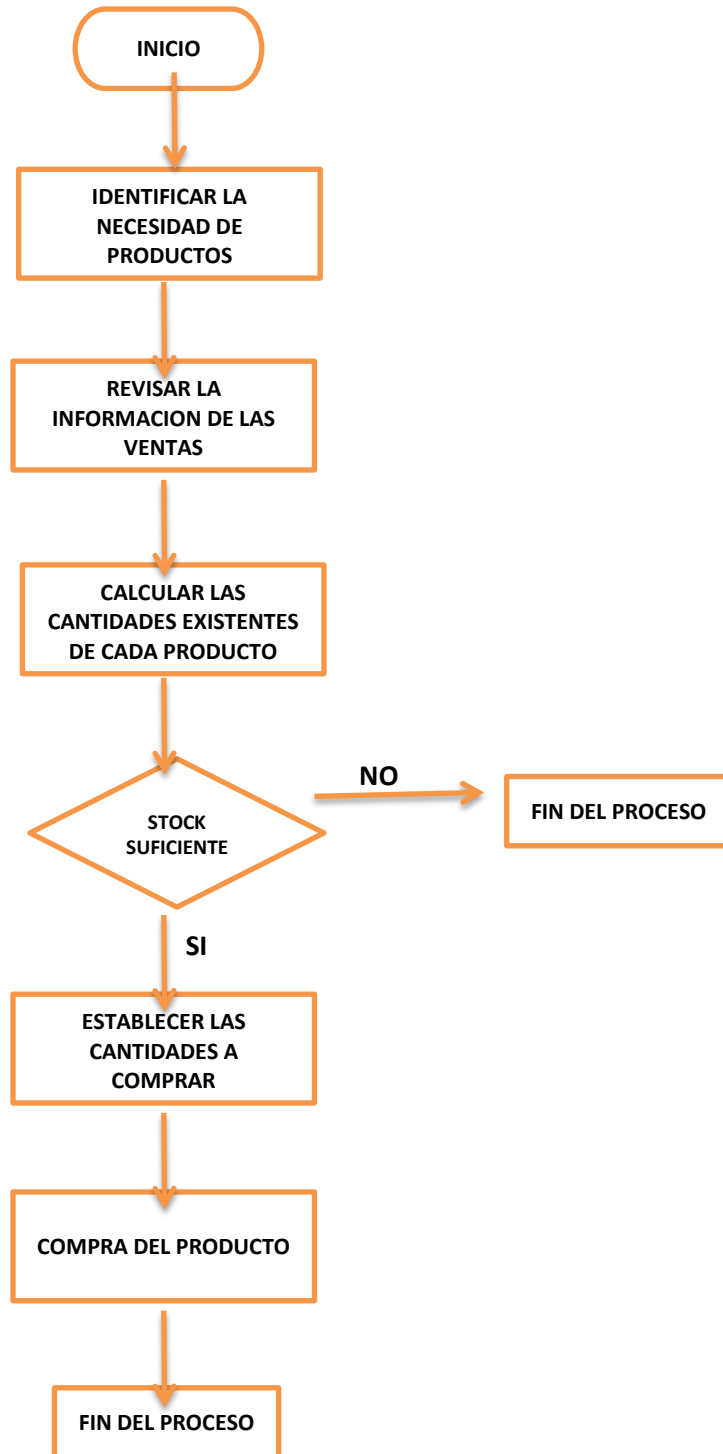
CECAP MATAGALPA		MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
IDENTIFICACION DEL PROCESO			
<p>1.1 Nombre del Proceso: COMPRA</p> <p>2.1 Objetivo: Efectuar la compra de los productos que serán comercializados por la empresa.</p> <p>3.1 Generalidades: La compra de los productos y/o servicios permite ofrecer a los clientes variedad de servicios y mantener stock permanente de mercancía de buena calidad.</p> <p>4.1 Resultados Esperados: Con este proceso se pretende contar con disponibilidad de mercancía y amplia gama de productos para la mejor atención a nuestros clientes.</p> <p>5.1 Formatos e impresos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Factura de compra ○ Remisión <p>6.1 Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Adquisición de productos en cantidades mayores ○ Adquirir productos de baja rotación <p>7.1 Controles ejercidos</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Revisión de los costos de compras ○ Verificación de precios de negociación con proveedor ○ Proveedor certificado ○ Revisión de las facturas y mercadería comprada. 			
DESCRIPCION DEL PROCESO:			
N/o	PROCEDIMIENTO	AREA RESPONSABLE	RESPONSABLE
1	Identificar necesidades/ Determinar Productos a comprar es.	Administración	Servicios Generales
2	Selección de Proveedor	Administración	Administrador
3	Pedido de Mercancía a proveedores	administración	Administrador

Procedimiento	Identificación de necesidades
1.	El responsable de servicios generales, comunicara al administrador del centro la necesidad de compras de productos, especificando las cantidades y tipo de productos necesarios.
2.	El administrador revisa las necesidades de compra y elaborar un listado de productos a comprarse de acuerdo a las reservaciones de clientes que se tenga.
3.	En caso de que el importe supere el mínimo estipulado en caja chica, se requiera la aprobación de la administración general, caso contrario se limita a comprar de acuerdo a las necesidades presentadas

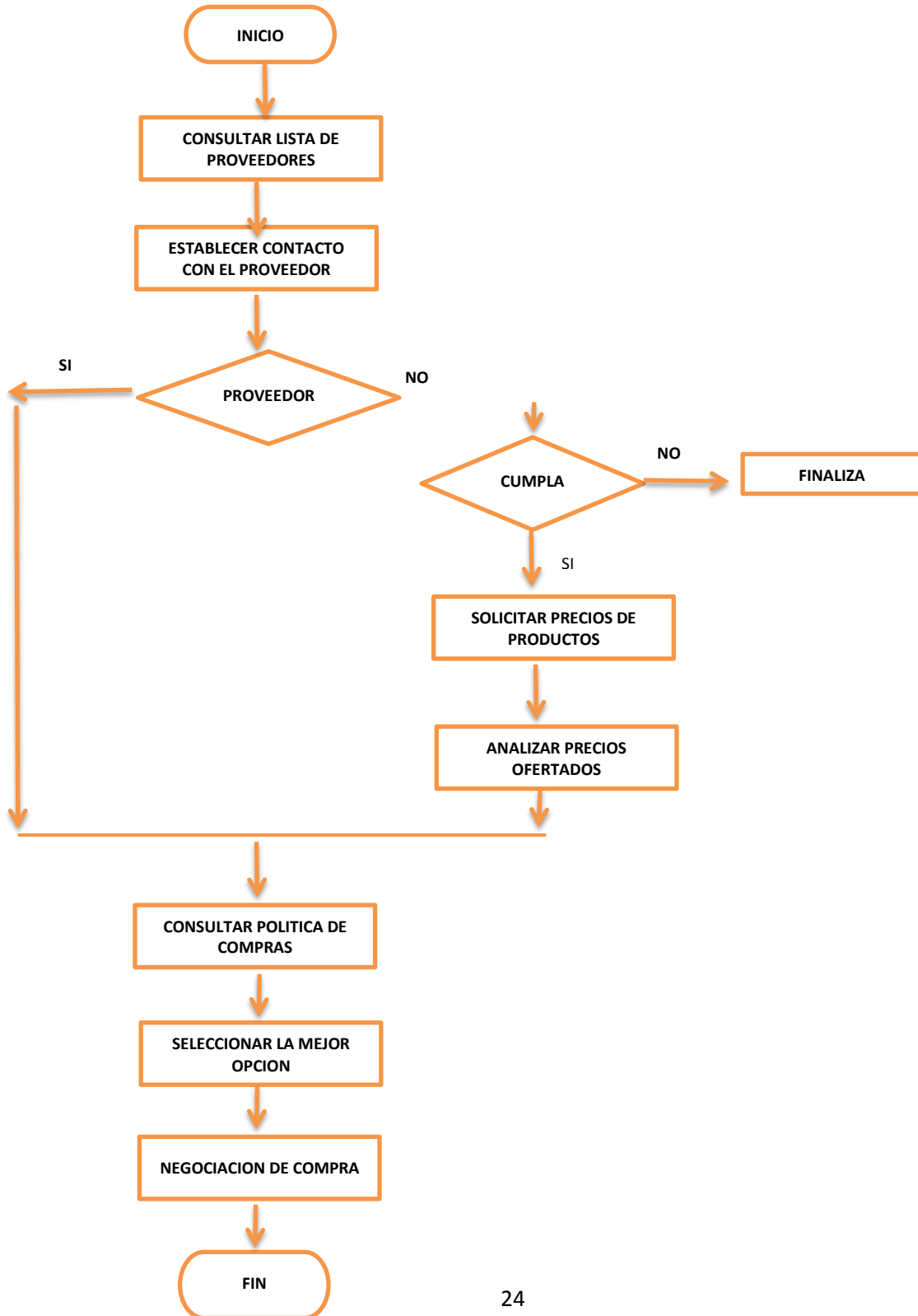
Procedimiento	Selección de Proveedores
1.	Consultar lista de proveedores.
2.	Establecer contacto con el proveedor
3.	Si es Proveedor Conocido
4.	Consultar la política de compras
5.	Seleccionar la mejor opción
6.	Hacer la negociación de compras
7.	Si en un Proveedor nuevo
8.	Pedir certificados de calidad, o conocer los antecedentes del proveedor
9.	Si no cumple los requisitos , finaliza la comunicación
10.	Si es un posible proveedor de servicios para el centro, continuar con los pasos 4, 5 y 6

Procedimiento	Control de la recepción de los productos comprados
1.	El administrador verifica las cantidades y la calidad de los productos comprados
2.	El responsable de servicios generales verifica si todos los productos comprados corresponden a las necesidades de compra presentada
3.	Si todo está bien se da entrada a bodega de los productos comprados.

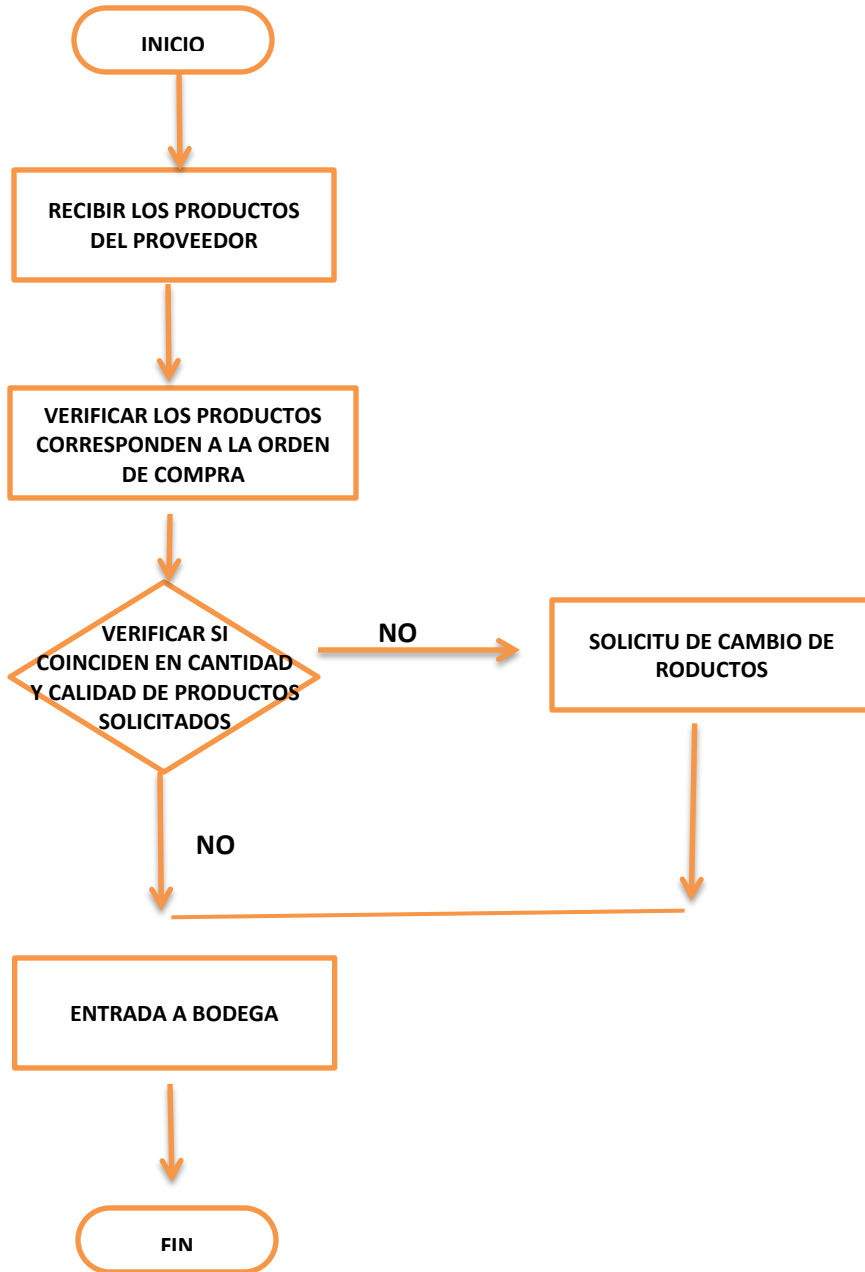
Proceso	Compra
Procedimiento	Identificación de Necesidades/ Determinar Productos a comprar



Proceso	Compra
Procedimiento	Selección de proveedores



Proceso	Compra
Procedimiento	Pedido de Mercancía a proveedores



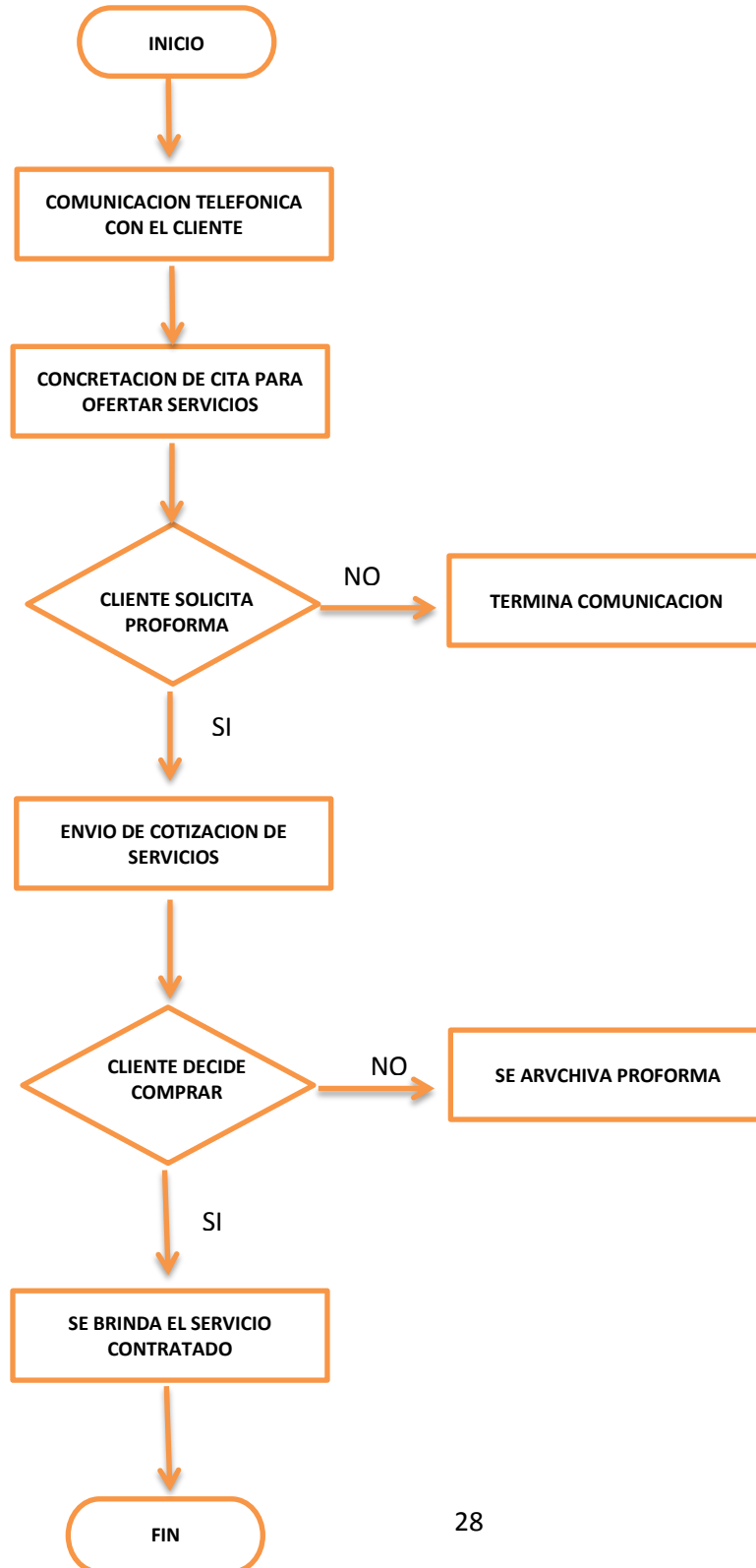
VENTAS

CECAP MATAGALPA	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		
IDENTIFICACION DEL PROCESO			
<p>1.1 Nombre del Proceso: VENTAS</p> <p>2.1 Objetivo: Efectuar un proceso adecuado para la Venta de Servicios que oferta el Cliente ya sea de Contado o al Crédito.</p> <p>3.1 Generalidades: Las Ventas de los servicios productos y/o servicios permite ofrecer a los clientes variedad de servicios y mantener stock permanente de mercancía de buena calidad.</p> <p>4.1 Resultados Esperados: Con este proceso se pretende lograr el objetivo de la empresa o sea vender servicios de buena calidad con una atención esmerada.</p> <p>5.1 Formatos e impresos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Factura de Venta ○ Recibo Oficial de Caja <p>6.1 Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Servicios de baja calidad ○ Alta Cartera de Cobro <p>7.1 Controles ejercidos</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Revisión de los costos de venta ○ Verificación de precios de negociación con los clientes ○ Clientes seleccionados o buena paga ○ Antigüedad de saldos de clientes. 			
DESCRIPCION DEL PROCESO:			
N/o	PROCEDIMIENTO	AREA RESPONSABLE	RESPONSABLE
1	Oferta de Servicios	Administración	Administrador
2	Facturación de Ventas	Administración	Administrador

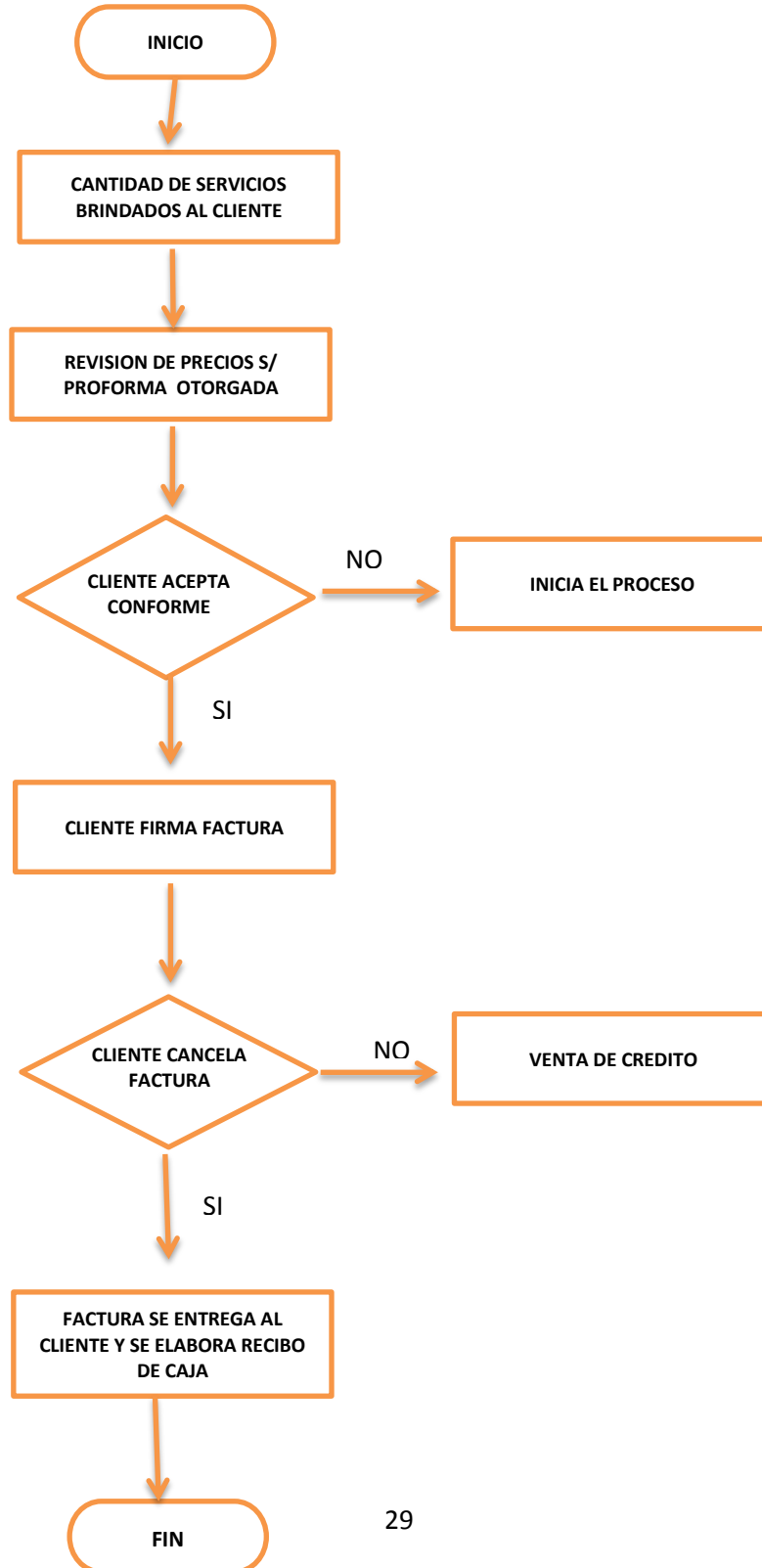
Proceso	VENTAS
Procedimiento	Oferta de Servicios
1	El administrador se comunica vía telefónica con el cliente
2	Concreta cita con el cliente para ofertar los servicios que brinda el Centro
3	El cliente solicita Cotización de los servicios del centro
4	El administrador Centro envía cotización al cliente y archiva una copia
5	El cliente decide comprar, contactando al administrador del Centro para realizar el pedido de los servicios
6	El caso que el cliente no decida comprar los servicios del centro se archiva la cotización
7	En caso que el cliente solicite los servicios del Centro, el administrador, realiza las operaciones necesarias para brindar el servicio contratado.
8	El Contador/a registra el pago de la factura

Proceso	VENTAS
Procedimiento	Facturación de Ventas
1	Se solicita al área de cocina las cantidades de servicios proporcionados al cliente
2	Se revisan los precios de acuerdo a proforma otorgada al cliente, o a los precios establecidos en común acuerdo.
3	Si se cancela, es de contado, entonces: Se elabora Recibo Oficial de Caja Se contabiliza como venta de contado Se archiva
4	Si no se cancela, es de crédito, entonces: Se entrega una copia de factura al cliente Se contabiliza como venta al crédito Se archiva documento original

Proceso	Ventas
Procedimiento	Oferta de Servicios



Proceso	Ventas
Procedimiento	Facturación de Ventas



PAGOS

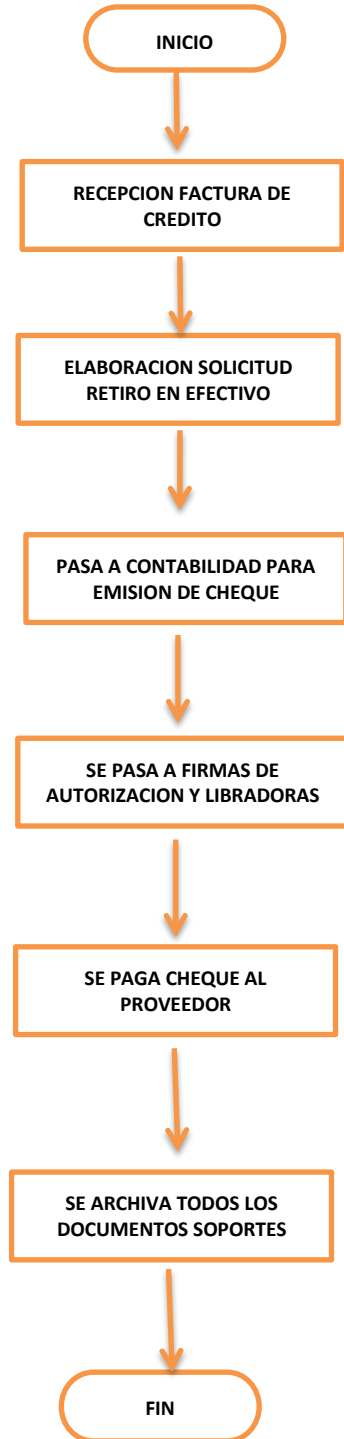
CECAP MATAGALPA	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		
IDENTIFICACION DEL PROCESO			
<p>1.1 Nombre del Proceso: PAGOS</p> <p>2.1 Objetivo: Efectuar un proceso adecuado para los Pagos realizados por el Centro por diferentes conceptos de acuerdo a su giro del negocio.</p> <p>3.1 Generalidades: Pagos son las salidas de dinero de la empresa a trabajadores, empresas o casas comerciales a quienes se les ha comprado mercancía o algún servicio.</p> <p>4.1 Resultados Esperados: Que se maneje un buen control de las cuentas por pagar o que estas no se incrementen y por ende se caiga en mora</p> <p>5.1 Formatos e impresos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Planillas ○ Facturas de servicios básicos ○ Comprobantes de pago <p>6.1 Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Aumento de las cuentas por pagar ○ Cobros por mora en pagos tardíos ○ Retiro de personal por no pago ○ Cortes de servicios básicos <p>7.1 Controles ejercidos</p>			
DESCRIPCION DEL PROCESO:			
N/o	PROCEDIMIENTO	AREA RESPONSABLE	RESPONSABLE
1	Pago a Proveedores	Administración	Administrador
2	Pago de Planilla	Administración	Administrador
3	Pago de Servicios Básicos	administración	Administrador

Proceso	PAGO
Procedimiento	Pago a Proveedores
1	Se recepciona la factura de crédito
2	Se elabora solicitud de retiro en efectivo
3	Se pasan a contabilidad para la emisión del cheque
4	se pasa a la administración para su autorización
5	Se paga cheque a al proveedor del servicio
6	Se archivan todos los documentos.

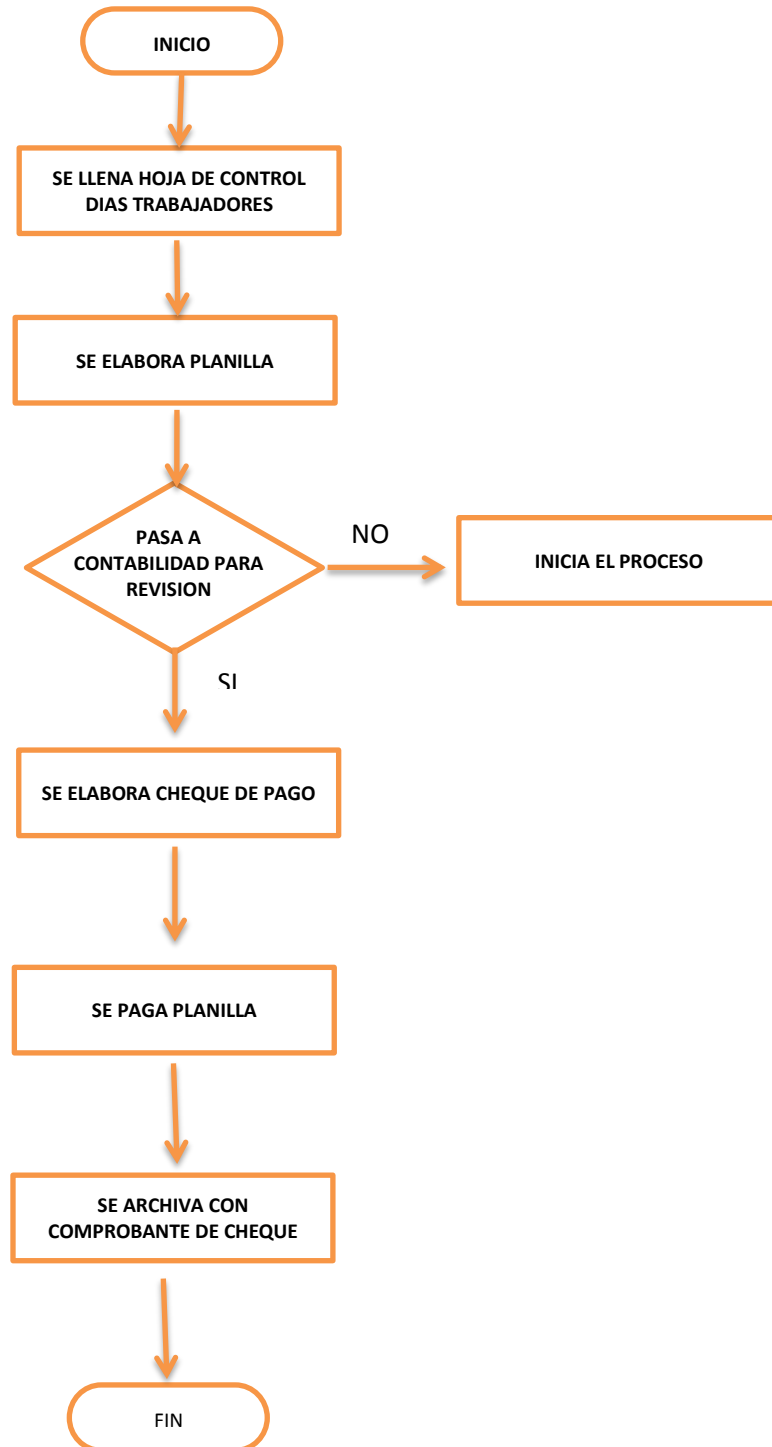
Proceso	PAGO
Procedimiento	Pago de Planilla
1	El administrador llena una hoja de control de días trabajados por cada empleado.
2	El administrador elabora Planilla de Pago
3	Se elabora la solicitud de pago de planilla.
4	El administrador envía solicitud y planilla de pago a contabilidad
5	El contador revisa los cálculos de planillas y si es aprobada, elabora cheque de pago
6	El administrador paga la planilla
7	Se archiva la documentación junto con el comprobante de cheque
8	Si no se aprueba regresa al paso uno para reiniciar el proceso

Proceso	PAGO
Procedimiento	Pago de Servicios Básicos
1	La Cajera recepción la factura de la empresa que presta el servicio
2	Se elabora solicitud de retiro en efectivo
3	Se pasan a contabilidad para la emisión del cheque
4	se pasa a la administración para su autorización
5	Se paga cheque a la compañía que presta el servicio
6	Se archivan todos los documentos.

Proceso	PAGO
Procedimiento	Pago a Proveedores



Proceso	PAGO
Procedimiento	Pago de Planilla



Proceso	PAGO
Procedimiento	Pago de Servicios Básicos

