



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Propuesta de un manual de procedimientos para una empresa
pública en Piura**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Kiara Estephanie Romero Caveró

Revisor(es):
Mgtr. Ana Lucía Martínez Azcárate

Piura, octubre de 2020

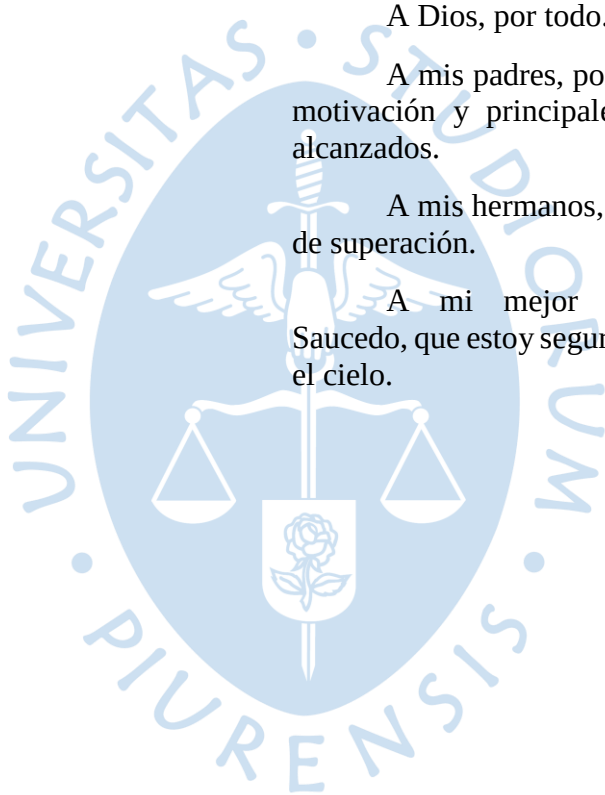


A Dios, por todo.

A mis padres, por ser siempre mi fuente de motivación y principales autores de mis éxitos alcanzados.

A mis hermanos, quienes son mis ejemplos de superación.

A mi mejor amiga, Jessica Lachira Saucedo, que estoy segura se siente orgullosa desde el cielo.





Resumen Analítico- Informativo

Propuesta de un manual de procedimientos para una empresa pública en Piura.

Kiara Estephanie Romero Cavero.

Revisor: Mgtr. Ana Lucía Martínez Azcárate.

Trabajo de Suficiencia Profesional.

Licenciado en Administración de Empresas

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Piura, 14 de octubre del 2020.

Palabras clave: Organización, Manual, Procedimiento, Presupuesto, Delegación de funciones.

Introducción: Tras observar que no existe un documento administrativo en la empresa para realizar el procedimiento de las órdenes de bienes y servicios financiados con recursos propios, se propuso un Manual de Procedimiento para realizar dicho proceso.

Metodología: El manual de procedimientos permite identificar a los responsables del procedimiento, así como evitar errores en las acciones realizadas y ser un documento que es de gran utilidad para los trabajadores actuales y para los que ingresen en un futuro.

Resultados: Para proponer el manual de procedimientos, se dialogó con el jefe de la Oficina de Planeamiento para exponerle los problemas que se originaban al llevar un procedimiento por costumbre, además de darle a conocer los beneficios que se obtendría por implementar dicho manual.

Conclusiones: La propuesta del manual de procedimientos de la gestión de bienes y servicios financiados con recursos propios fue aceptada y esto permitirá que no aumente la deuda de la empresa con los proveedores, mejorar la toma de decisiones, gestión de tiempo eficiente, información real para la elaboración del presupuesto anual, mejorar la imagen institucional con respecto a los proveedores, delegación de funciones.

Fecha de elaboración del resumen: setiembre 2020

Analytical- Informative Summary

Propuesta de un manual de procedimientos para una empresa pública en Piura.

Kiara Estephanie Romero Caveró.

Revisor: Mgtr. Ana Lucía Martínez Azcárate.

Trabajo de Suficiencia Profesional.

Licenciado en Administración de Empresas

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Piura, 14 de octubre del 2020.

Key words: Organization, Manual, Procedure, Budget, Delegation of functions.

Introduction: It has been observed that the company doesn't have an administrative document to carry out the procedure for orders for goods and services financed with its own resources, I proposed a Procedure Manual.

Methodology: The procedures manual allows the identification of those responsible for the procedure, as well as avoiding errors in the actions carried out and being a document that is of great use for current workers and for workers entering will enter in the future.

Results: To propose the procedures manual, I spoke with the head of the Planning Office to explain the problems that arose when carrying out a procedure out of habit, in addition to informing him of the benefits that would be obtained by implementing said manual.

Conslusions: The proposal of the manual of procedures for the management of goods and services financed with own resources was accepted and this will allow that the company's debt with suppliers doesn't increase, improve decision-making, efficient time management, real information for preparation of the annual budget, improve the institutional image with respect to suppliers, delegation of functions.

Summary date: September 2020.

Prefacio

Algunas organizaciones no cuentan con Manuales de Procedimientos de las actividades que realizan a diario, y si realizan procedimientos, lo hacen por costumbre mas no por estar establecido en un documento administrativo. Como consecuencia pueden tener problemas económicos, pérdida de tiempo en las acciones realizadas y un deterioro en su imagen institucional.

Por ello el presente Trabajo de Suficiencia Profesional- TSP, tiene como finalidad proponer un Manual de Procedimientos para la gestión de órdenes de bienes y servicios financiados con recursos propios, siendo una técnica fundamental en la etapa de la organización del proceso administrativo.

La propuesta puede significar para la empresa un mejor control en el aspecto presupuestal y sinceramiento de información, a fin de ser utilizadas como bases históricas que servirá para la preparación del presupuesto anual de la institución.

Para la elaboración del presente trabajo, se contó con la asesoría de la Magíster Ana Lucía Martínez Azcárate, a quien se le agradece por compartir sus conocimientos y el tiempo brindado por sus asesorías.



Tabla de contenido

Introducción	1
Capítulo 1 Aspectos Generales	3
1.1. Descripción de la empresa	3
1.1.1. Actividad	3
1.1.2. Organigrama	3
1.2. Descripción general de experiencia profesional	4
1.2.1. Actividad profesional desempeñada	4
1.2.2. Propósito de puesto	5
1.2.3. Proceso objeto del informe	5
1.2.4. Resultados concretos obtenidos	12
Capítulo 2 Fundamentación	15
2.1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional	15
2.1.1. Proceso administrativo	15
2.1.2. Organización en el proceso administrativo	16
2.1.3. Manual de Procedimientos	17
2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos	17
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias	19
3.1. Aportes y desarrollo de experiencias	19
3.2. Desarrollo de experiencias	19
Conclusiones	21
Recomendaciones	23
Glosario	25
Referencias bibliográficas	27
Apéndices	29
Apéndice 1. Proceso de gestión de órdenes de bienes que se llevaba a cabo	31
Apéndice 2. Proceso de gestión de órdenes de servicios que se llevaba a cabo	34
Anexos	37
Anexo A. Nota de pedido de Compra/servicio	39
Anexo B. Certificación de Crédito Presupuestario de Compra/ Servicio	40
Anexo C. Orden de Compra/ Servicio	41



Lista de figuras

Figura 1. Organigrama de la empresa -----	4
Figura 2. Organigrama de la Oficina de Planeamiento -----	4
Figura 3. Gestión de órdenes de bienes financiados con recursos propios propuesto-----	10
Figura 4. Gestión de órdenes de servicios financiados con recursos propios propuesto -----	12
Figura 5. Etapas del proceso administrativo -----	15
Figura 6. Técnicas de la organización -----	16





Introducción

El presente TSP consta de tres capítulos. El primer capítulo muestra la actividad y estructura interna de la empresa. Además de explicar el proceso que es causa de los problemas que actualmente tiene la empresa por lo que se propone un Manual de Procedimientos para la gestión de órdenes de bienes y servicios financiados con recursos propios. El segundo capítulo explica a qué teoría se recurrió para proponer dicho manual. El último capítulo muestra los aportes y desarrollo de experiencias del autor del presente precisando en las conclusiones y recomendaciones.





Capítulo 1

Aspectos Generales

1.1 Descripción de la empresa. La empresa pública pertenece al sector saneamiento, es una empresa municipal con derecho privado, por lo que tiene independencia administrativa, técnica y económica, pero se rige por normas, leyes y decretos aplicables a empresas del sector público.

Su principal actividad es la prestación y administración de los servicios de producción y distribución de agua potable así como la recolección, tratamiento y disposición del alcantarillado sanitario pluvial en las ciudades de Piura, Talara, Sullana, Chulucanas y Paita.

1.1.1. Actividad. El autor del presente TSP, desarrolló sus funciones laborales como asistente de la Oficina de Planeamiento de la empresa en cuestión, dicha oficina es el órgano de asesoría de la alta dirección y órganos de la compañía, encargado de conducir, formular, coordinar supervisar y evaluar los procesos de planeamiento estratégico, presupuesto y desarrollo organizacional, así como de la programación multianual y gestión de inversiones¹.

1.1.2. Organigrama. La empresa posee un organigrama jerárquico el cual se detalla a continuación:

¹ Se omite la misión y visión de la empresa por razones de confidencialidad.

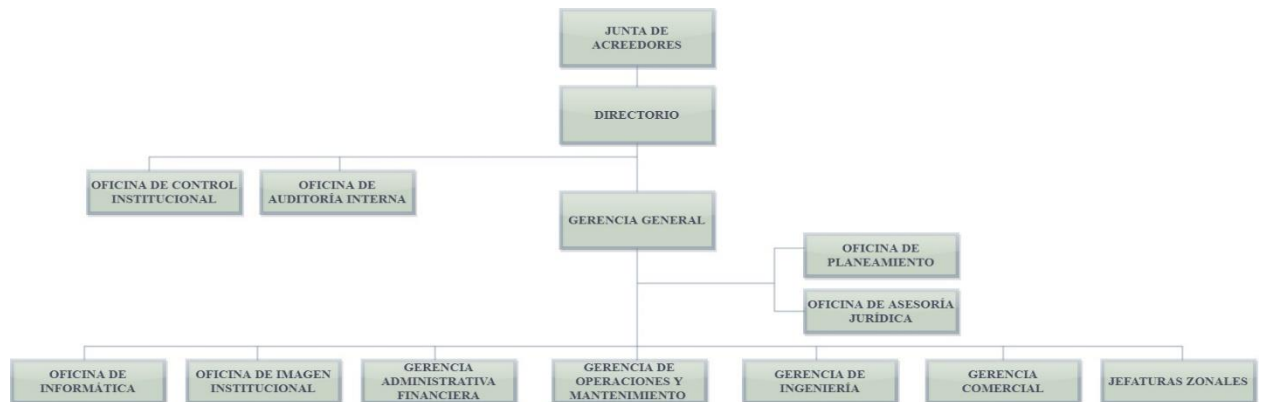


Figura 1. Organigrama de la empresa
Fuente: Elaboración propia

El autor del presente TSP, laboró en la Oficina de Planeamiento, cuya estructura interna es la siguiente:



Figura 2. Organigrama de la Oficina de Planeamiento

1 Puesto donde se desempeñó el autor
Fuente: Elaboración propia

1.2 Descripción general de experiencia profesional. Ocupar el puesto de asistente de la Oficina de Planeamiento de la empresa en cuestión, otorgó una gran experiencia al autor del presente TSP, se realizaron diferentes actividades en dicha oficina, empezando desde funciones basadas en trámite documentario y con el transcurrir del tiempo se le designó mayores funciones y responsabilidades en el área de presupuesto.

1.2.1 Actividad profesional desempeñada. El autor se desempeñó como asistente de la Oficina de Planeamiento, cumpliendo las siguientes funciones:

- Aprobar presupuestalmente las órdenes de compras y de servicios financiados con recursos propios de acuerdo al saldo presupuestal.
- Seguimiento, control y elaboración de informes correspondientes a los acuerdos y pedidos de directorio.
- Participar en la elaboración del presupuesto multianual 2019 – 2021 de la empresa.
- Conciliar ingresos con las áreas de Tesorería, Informática y Gerencia Comercial respecto a la facturación de la empresa.
- Organizar, clasificar y archivar la documentación de la oficina.
- Prever las necesidades de aspectos logísticos de la oficina.
- Redactar informes, oficios y otros documentos de acuerdo a las disposiciones verbales y/o referencias dispuestas por el jefe de la oficina.
- Mantener permanentemente actualizado el registro de control de trámite documentario de la oficina.

1.2.2. Propósito de puesto. El propósito del puesto es apoyar en las actividades del área de presupuesto, control de gestión, desarrollo organizacional que se requiera, así como organizar, programar y determinar las necesidades de aspecto logístico de la oficina, brindando apoyo en el trámite administrativo y documentario correspondiente.

El autor del presente TSP trabajó por un año como asistente de la oficina de planeamiento. Durante ese periodo laboral le asignaron diferentes funciones empezando desde lo más básico como el manejo de trámite documentario, determinación de necesidades logísticas de la oficina, para luego tener mayores responsabilidades como la asignación de habilitación presupuestal a las órdenes de bienes y servicios financiados con recursos propios y participación en la elaboración del Presupuesto Multianual de la empresa en cuestión.

1.2.3 Proceso objeto del informe. Dentro de la Oficina de Planeamiento hay distintos procesos. Sin embargo, para propósito de este informe se analizará la gestión de órdenes de bienes y servicios financiados con recursos propios de la empresa en estudio.

Así mismo se expondrá los problemas por no contar con un Manual de Procedimientos sino por realizar los procedimientos por costumbre, para un mejor entendimiento de los procedimientos actuales, se presenta en el Apéndice.

Los problemas identificados se detallan a continuación:

Problema principal

- Continuo aumento de la deuda económica empresarial, debido a que se comprometen pagos a proveedores cuando no existe disponibilidad presupuestal. Sin embargo, esto surge porque el Gerente General de la entidad autoriza la adquisición del bien o contratación del servicio, sin tomar en cuenta la disponibilidad del presupuesto. No pagar a los proveedores en el cronograma establecido, origina que ellos denuncien a la empresa por incumplimiento de obligaciones y como consecuencia embargan las cuentas bancarias de la entidad.

Problemas secundarios

- No hay un sinceramiento de información respecto a lo que realmente se utiliza en un clasificador presupuestal, pues el Gerente General al autorizar la adquisición del bien o la contratación del servicio, se tiene que realizar modificaciones presupuestales sacando presupuesto de un clasificador presupuestal a otro.
- Pérdida de tiempo, pues los especialistas del Departamento de Logística no tienen conocimiento respecto a los clasificadores presupuestales y en ocasiones son mal asignados en la orden de compra o servicio, por ello cuando la Oficina de Planeamiento lo verifica y comprueba que está erróneo tiene que regresarlo al Departamento de Logística para la modificación del mismo. Además, al cierre del mes, el especialista en presupuesto tiene que realizar la declaratoria presupuestal al Ministerio de Economía y Finanzas- MEF, pero este trabajo le toma bastante tiempo ya que al haber realizado las modificaciones

presupuestales tiene que empezar a cuadrar el resto de partidas para que no exista alguna observación por parte del MEF.

- No otorgamiento de delegación de funciones por parte del gerente general, ya que en ocasiones que no se ha aprobado una orden de bien o servicio él da la autorización de manera verbal para la aprobación respectiva, sin tomar en cuenta que esta función es del jefe de la Oficina de Planeamiento.
- Deterioro en la imagen institucional en relación con los proveedores, por la continua falta de pago hacia ellos, esto origina una pérdida de la cartera de los proveedores.

Por todo ello, se propuso al jefe de la Oficina de Planeamiento implementar un Manual de Procedimientos, que se detalla a continuación:

1.2.3.1 *Manual de procedimientos para el proceso de gestión de órdenes de bienes y servicios financiados con recursos propios.* El presente manual tiene que ser revisado y aprobado por la oficina de planeamiento.

a. Propósito

Proporcionar a la empresa un instrumento, que permita informar y orientar a los colaboradores que intervienen directamente e indirectamente en la ejecución del proceso de gestión de órdenes de bienes y servicios por recursos propios, mostrando en forma ordenada, secuencial y detallada las actividades y tareas, a fin de contribuir con el cumplimiento de los objetivos institucionales.

b. Alcance

El ámbito de aplicación y alcance del presente Manual de Procedimientos, comprende a todos los colaboradores de la empresa: área usuaria (gerencias, oficinas, departamentos), oficina de planeamiento, departamento de logística, departamento de contabilidad y finanzas, área de tesorería.

c. Responsabilidades

- **Gerencia administrativa y financiera.** Es responsable de hacer seguimiento al cumplimiento del presente Manual de Procedimientos.
- **Oficina de planeamiento.** Es responsable de la aplicación del presente Manual de Procedimientos.
- **Oficina de informática.** Efectuar la publicación del presente Manual de Procedimientos de la gestión de órdenes de bienes y servicios financiados con recursos propios, su Resolución de Gerencia General y Anexos, en el portal de transparencia e intranet de la empresa.

d. Vigencia y actualización

El presente entrará en vigencia a partir de la fecha de su aprobación mediante Resolución de Gerencia General, y será actualizado cuando se apruebe o modifique una disposición administrativa o legal que afecte la aplicación de este Manual de Procedimiento.

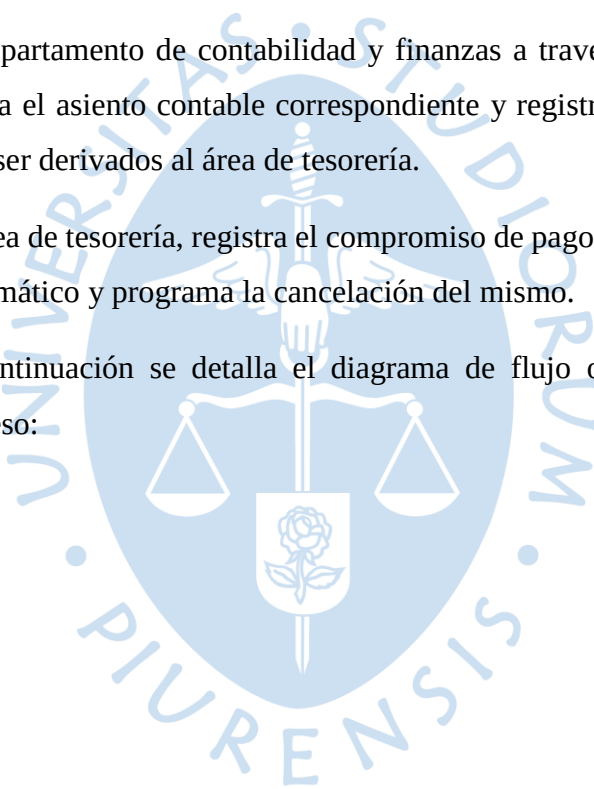
e. Procedimientos

- **Procedimiento “Gestión de órdenes de bienes financiados con recursos propios”.** Siendo su finalidad brindar información relevante sobre la gestión de órdenes de bienes por recursos propios al personal responsable, para garantizar el buen funcionamiento del proceso y evitar problemas internos y externos de la empresa. La descripción del proceso es el siguiente:
 - ✓ El área usuaria solicita mediante una nota de pedido de compra (Anexo A) su requerimiento del ítem, no debe encontrarse en stock, debidamente visada por el solicitante y jefe inmediato
 - ✓ La oficina de planeamiento a través del asistente o especialista en presupuesto evalúa la nota de pedido tomando en cuenta precios históricos, que se encuentra en el sistema informático, el ítem solicitado, verifica la disponibilidad presupuestal y de ser procedente genera la certificación de crédito presupuestario de compra (Anexo B) indicando el clasificador presupuestal y el rango de precios, se deriva al departamento de logística. Caso contrario

indica la no existencia de presupuesto, derivándolo al área usuaria.

- ✓ De no existir disponibilidad presupuestal, el área usuaria elabora su proyecto de informe dirigido a su jefe inmediato para su reformulación de solicitud o archivo.
- ✓ De existir disponibilidad presupuestal, el departamento de logística a través de su especialista en compras, inicia el proceso de búsqueda de proveedores. Una vez seleccionado el proveedor se genera la orden de compra (Anexo C) y se envía al departamento de contabilidad y finanzas.
- ✓ El departamento de contabilidad y finanzas a través de su analista contable, asigna el asiento contable correspondiente y registro de factura en el sistema para ser derivados al área de tesorería.
- ✓ El área de tesorería, registra el compromiso de pago al proveedor en el sistema informático y programa la cancelación del mismo.

A continuación se detalla el diagrama de flujo o flujograma del presente proceso:



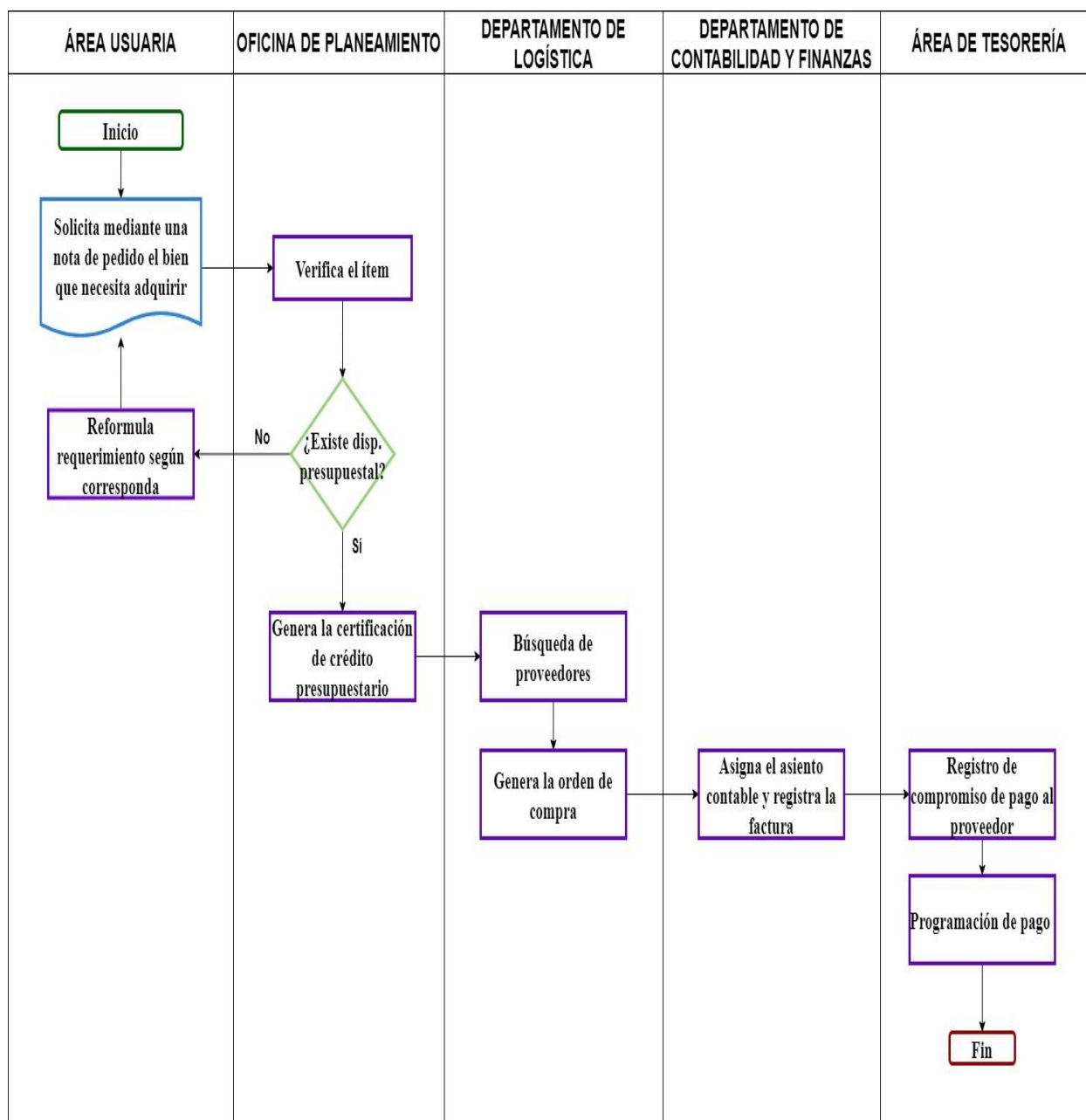


Figura 3. Gestión de órdenes de bienes financiados con recursos propios propuesto
Fuente: Elaboración propia

- **Procedimiento “Gestión de órdenes de servicios financiados con recursos propios”.** Siendo su finalidad brindar información relevante sobre la gestión de órdenes de bienes por recursos propios al personal responsable, para garantizar el buen funcionamiento del proceso y evitar problemas internos y externos de la empresa. La descripción del presente proceso es el siguiente:

- ✓ El área usuaria solicita mediante una nota de pedido de servicio su requerimiento del servicio debidamente visada por el solicitante y jefe inmediato.
- ✓ La oficina de planeamiento a través del asistente o especialista en presupuesto evalúa la nota de pedido tomando en cuenta precios históricos, que se encuentra en el sistema informático, el ítem solicitado, verifica la disponibilidad presupuestal y de ser procedente genera la certificación de crédito presupuestario de servicio indicando el clasificador presupuestal y el rango de precios, se deriva al departamento de logística. Caso contrario indica la no existencia de presupuesto, derivándolo al área usuaria.
- ✓ De no existir disponibilidad presupuestal, el área usuaria elabora su proyecto de informe dirigido a su jefe inmediato para su reformulación de solicitud o archivo.
- ✓ De existir disponibilidad presupuestal, el departamento de logística a través de su especialista en servicios publica la convocatoria en el Portal de la entidad y evalúa a cada uno de los postores, y se elige quien cumpla con las especificaciones dadas por el área usuaria, se genera la orden de servicio y se envía al departamento de contabilidad y finanzas.
- ✓ El departamento de contabilidad y finanzas a través de su analista contable, asigna el asiento contable correspondiente y registro de factura en el sistema para ser derivados al área de Tesorería.
- ✓ El área de tesorería, registra el compromiso de pago al proveedor y programa la cancelación del mismo.

A continuación se detalla el diagrama de flujo o flujograma del presente proceso:

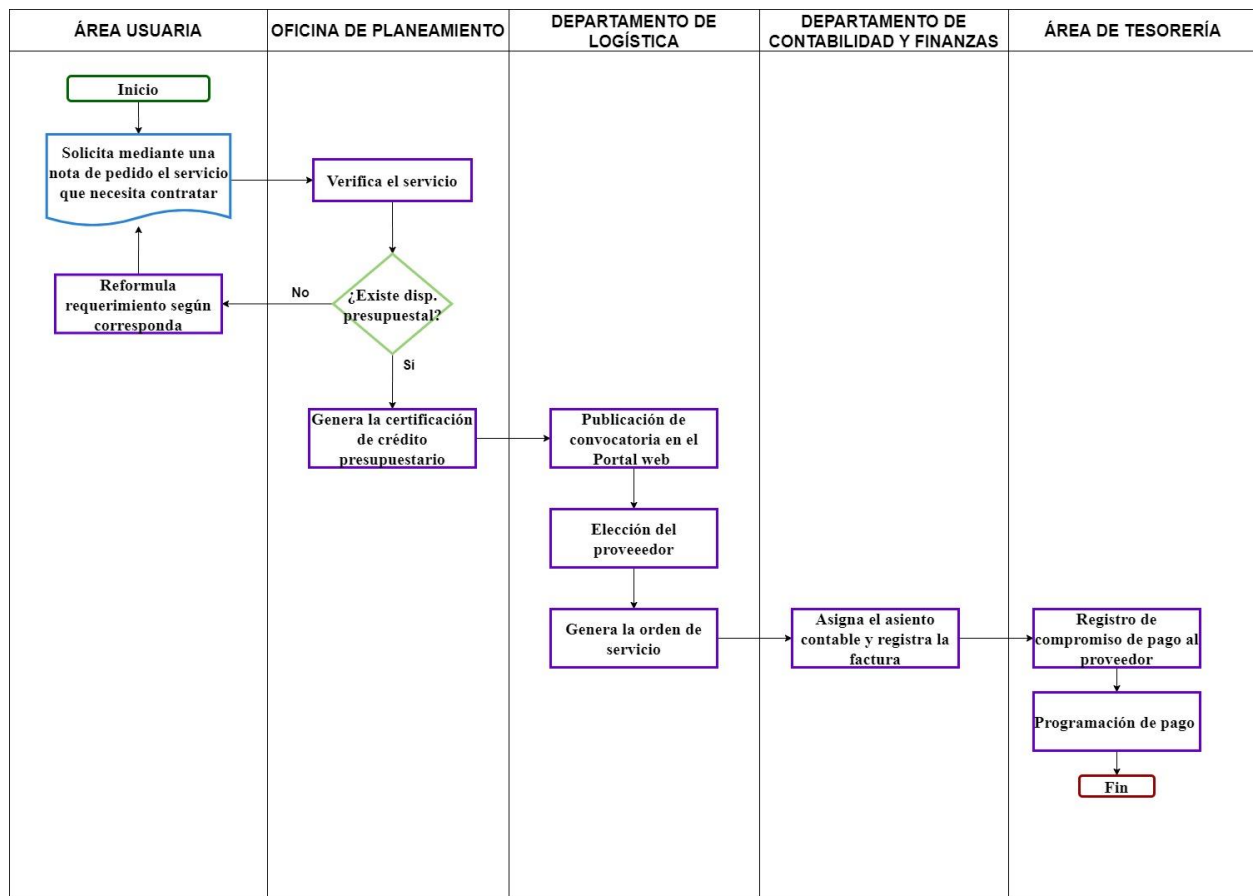


Figura 4. Gestión de órdenes de servicios financiados con recursos propios propuesto
Fuente: Elaboración propia

1.2.4 Resultados concretos obtenidos. Durante el tiempo laborado en la oficina de planeamiento, el autor adquirió experiencia en el área de presupuesto basada en la práctica diaria, capacitaciones brindadas por la entidad, las enseñanzas y conocimientos brindados por compañeros y jefe de la oficina, así como poner en práctica los conocimientos adquiridos en pre- grado de la universidad.

La propuesta del manual de procedimientos fue aceptada y si bien está en proceso de implementación, los resultados esperados son:

- Evitar el aumento de deuda con los proveedores.

- Obtener una información real respecto a la ejecución de cada clasificador presupuestal, a fin de ser utilizada como datos históricos para elaborar el presupuesto anual de la empresa.
- Mejor gestión del tiempo en dos aspectos. Primero, menor tiempo desde que se requiere el bien o servicio, pues al estar mal asignado el clasificador presupuestal demora 2 semanas en que se solicite nuevamente el ítem cuando solo puede demorar 2 días si se realiza el procedimiento correcto. Segundo, el especialista en presupuesto podrá declarar de manera más rápida la ejecución del presupuesto ante el MEF.
- Mejorar la toma de decisiones con respecto a la utilización del presupuesto anual asignado.
- Mejorar la imagen institucional en relación con los proveedores, pues al tener en claro que existe disponibilidad presupuestal para comprometer pagos de bienes o servicios, no se asumirán compromisos en los que no existe presupuesto y esto evita que haya una pérdida de cartera de proveedores.



Capítulo 2 Fundamentación

2.2 Teoría y la práctica en el desempeño profesional. Para proponer el Manual de procedimientos para la gestión de órdenes de bienes y servicios financiados con recursos propios, el autor del presente TSP recurrió a las siguientes teorías.

2.2.3 Proceso administrativo. El proceso administrativo es:

El conjunto de decisiones y actividades de trabajo que los gerentes realizan en forma continua al planificar, organizar, dirigir y controlar. Esto significa que cuando los gerentes hacen su trabajo (es decir, cuando desempeñan las funciones administrativas), suelen llevar a cabo sus actividades sobre la marcha y de manera continua, es decir, lo hacen dentro de un proceso (Machuca, 2009, pág. 54).

El proceso administrativo consta de 4 etapas detalladas a continuación:

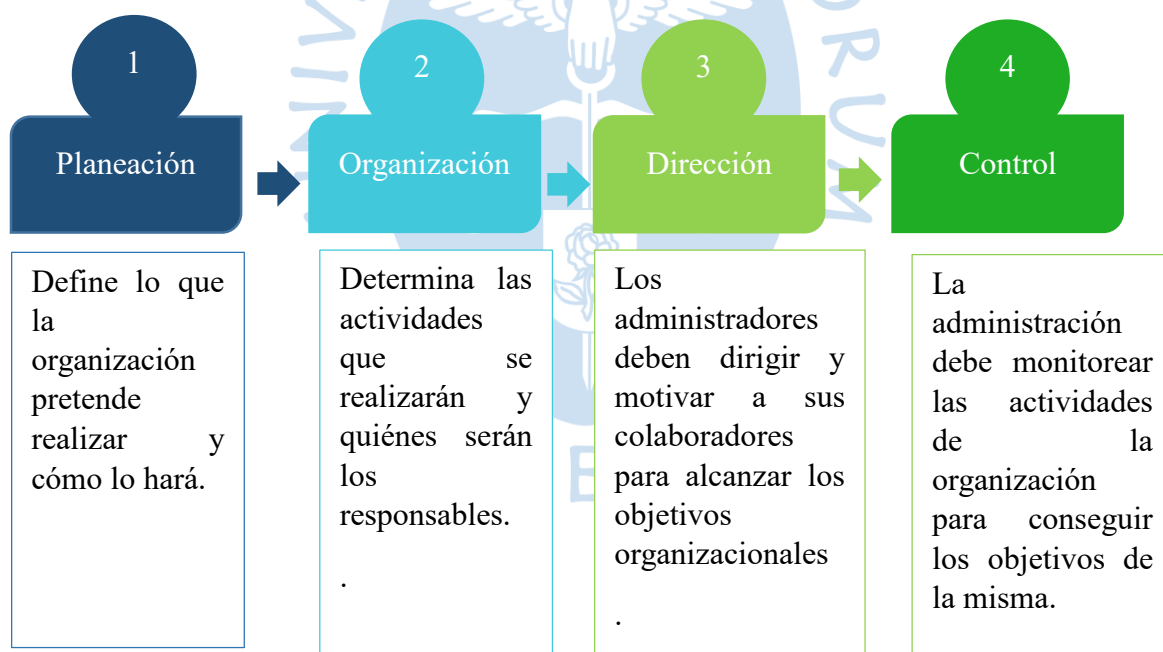


Figura 5. Etapas del proceso administrativo

Fuente: Elaboración propia, datos tomados del libro “Las organizaciones del siglo XXI” de Alma Rosa Machuca Maza.

Con esta definición, se entiende la importancia de los procesos administrativos en todas las organizaciones ya que facilita la toma de decisiones y dar solución de manera rápida a algún problema que presente la entidad.

2.2.4 Organización en el proceso administrativo. De acuerdo a lo expuesto en el punto anterior la organización constituye la segunda etapa del procedimiento pero ¿Qué se entiende por Organización?

La organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados (Guzmán (1966, como se citó en Córdova, 2012, pág. 92)).

Partiendo de esta definición se puede decir que la organización ayuda a identificar y agrupar las actividades de la organización para el logro de objetivos, así como quiénes son los responsables.

Para Córdova (2012, pág. 99), existen 4 tipos de técnicas de organización, detalladas a continuación:



Figura 6. Técnicas de la organización

Fuente: Elaboración propia, datos tomados del libro “Proceso administrativo” de Rebeca Córdova López.

2.2.5 Manual de Procedimientos. Teniendo en cuenta que para Córdova (2012, pág. 99) el Manual es una de las cuatro técnicas de la organización como etapa del proceso administrativo, el autor del presente TSP propuso un Manual de Procedimientos para la gestión de bienes y servicios financiados con recursos propios, pero para ello se tomó en cuenta las siguientes definiciones:

- ¿Qué son los Manuales? “Son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema” (Alvarez, 1996, pág. 23).
- ¿Qué es un procedimiento? “Un procedimiento es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como 2 o más personas realizan un trabajo” (Alvarez, 1996, pág. 35).

Con estas definiciones se puede decir que el Manual de Procedimientos se utiliza para documentar y organizar las funciones y/o actividades que realiza la empresa, además de identificar las áreas responsables que se interrelacionan para llevar a cabo dichas actividades.

Para Alvarez (1996) las empresas deben elaborar Manuales de Procedimientos porque esta herramienta ayuda a administrar una organización, pues sirve para transmitir las actividades que realiza la empresa, tanto al personal que ya se encuentra laborando como al personal que ingresa. Así se evita cometer errores de las áreas responsables del procedimiento, con el fin de cumplir adecuadamente con su misión.

2.3 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos. El autor del presente TSP acudió a la teoría desarrollada en el punto anterior además de saber cuál es el contenido de un Manual de Procedimientos.

Para Alvarez (1996, pág. 66) el Manual de Procedimientos debe contemplar la siguiente información:

- Propósito.

- Alcance.
- Responsabilidades.
- Vigencia y actualización.
- Responsable de la revisión de Procedimiento.
- Procedimiento.
- Diagrama de flujos.
- Anexos.



Capítulo 3

Aportes y desarrollo de experiencias

3.2 Aportes y desarrollo de experiencias. El aporte del autor del presente TSP se basó en proponer un Manual de Procedimientos para la gestión de órdenes de bienes y servicios financiados con recursos propios, con el fin de que la empresa cuente con un documento administrativo que detalle los procedimientos de manera entendible y que sea de beneficio tanto para los colaboradores actuales como para el personal que ingrese en un futuro.

3.3 Desarrollo de experiencias. Cuando el autor le asignan más responsabilidades como la aprobación de órdenes de bienes y servicios financiados con recursos propios, identificó que el procedimiento que se llevaba a cabo era por costumbre mas no por estar establecido en un documento administrativo y que dicho procedimiento era causante de una serie de problemas (detallados en el Capítulo 1).

A partir de la identificación de los problemas, se tomó la decisión de darle a conocer al jefe de la Oficina de Planeamiento dichos problemas y proponerle implementar un Manual de Procedimientos para la gestión de órdenes de bienes y servicios financiados con recursos propios.

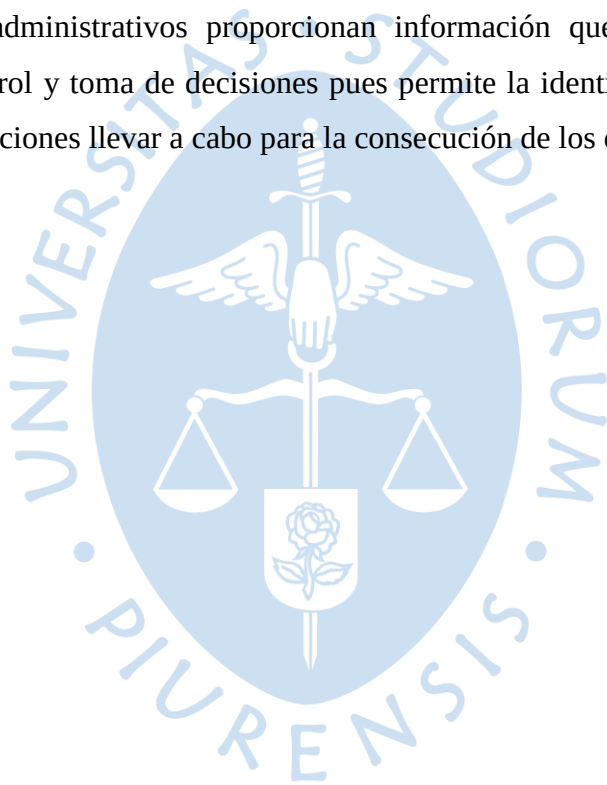
Además, de tener reuniones con las áreas involucradas en el Proceso como son el Departamento de Logística, Departamento de Contabilidad y Finanzas, Oficina de Informática y Oficina de Planteamiento para también darles a conocer la propuesta y explicarle los beneficios que traería esta nueva implementación.

La propuesta fue aceptada y si bien está en proceso de implementación se espera que este documento administrativo ayude a la empresa en el cumplimiento de sus objetivos y misión, así como evitar problemas internos y externos de la misma.



Conclusiones

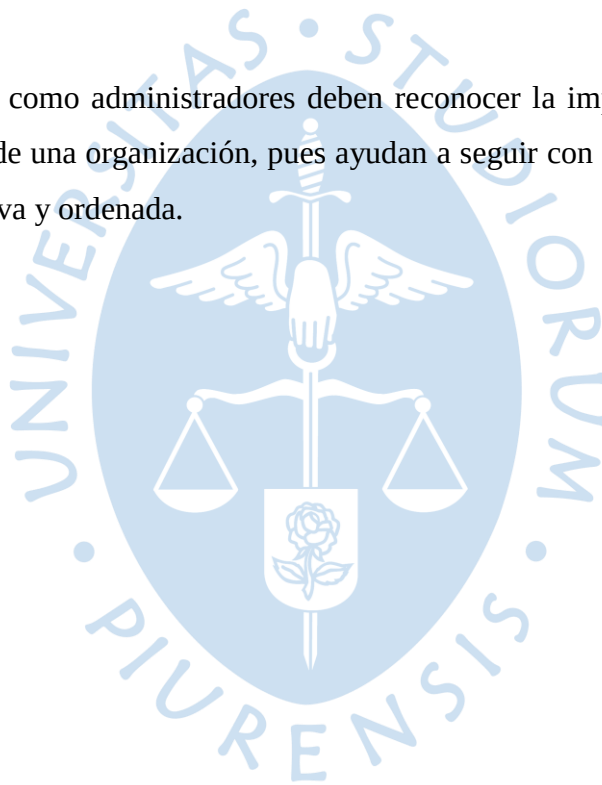
1. El Manual de Procedimientos tiene como objetivo estandarizar en un documento en la que detalla las acciones que realiza una entidad y debe garantizar la comprensión por todos los responsables de determinado proceso.
2. Contar con un Manual de Procedimientos permite la delegación de funciones, siendo necesaria la coordinación entre los responsables del mismo.
3. Los manuales administrativos proporcionan información que sirven para una mejor planeación, control y toma de decisiones pues permite la identificación de riesgos y con ello saber qué acciones llevar a cabo para la consecución de los objetivos de la empresa.





Recomendaciones

1. Seguir con la implementación del manual propuesto, para evitar el aumento continuo de la deuda, siendo el principal problema de la empresa.
2. Sensibilizar a las áreas involucradas en el procedimiento, comunicándoles los beneficios que conllevaría la implementación del manual propuesto. Además de promover la participación de los trabajadores para generar su compromiso y reducir el mínimo la resistencia al cambio.
3. Tanto directivos como administradores deben reconocer la importancia de los manuales administrativos de una organización, pues ayudan a seguir con el alcance de los objetivos de manera efectiva y ordenada.





Glosario

- a. **Área:** Se refiere tanto a órganos como unidades orgánicas de una entidad.
- b. **Certificación de Crédito Presupuestario:** Es el documento expedido por el Jefe de la Oficina de Planeamiento en la que garantiza la existencia de crédito presupuestal disponible y libre de afectación para el compromiso de obligaciones con cargo al presupuesto del respectivo año fiscal.
- c. **Clasificador presupuestario:** Son herramientas informativas que agrupan los ingresos y gastos de acuerdo a ciertos criterios; su estructura se define sobre la base de las necesidades de los usuarios y de proporcionar información útil.
- d. **Financiamiento por Recursos Propios:** Son gastos que serán cargados a los recursos financieros que la empresa produce por sí misma.
- e. **Nota de Pedido:** Es el documento que utilizan para solicitar la compra o servicio deseados.
- f. **Orden de compra o servicio:** Es un documento que la empresa emite al proveedor para solicitar la mercadería o servicio.
- g. **Presupuesto:** Es un instrumento de gestión que establece los límites de gastos durante el año fiscal.



Referencias bibliográficas

- Álvarez, M. (1996). Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos. México D.F. , México: Panorama Editorial S.A. .
- Córdova, R. (2012). Proceso administrativo. Tlalnepantla de Baz, México: RED TERCER MILENIO S.C.
- Machuca, A. (2009). Las organizaciones del siglo XXI (Primera edición ed.). Lima, Perú: San Marcos E.I.R.L.
- Perez, J., & Lanza, E. (2014). Manuales de procedimientos y el control interno: una necesaria interrelación. Observatorio de la Economía Latinoamericana .





Apéndices



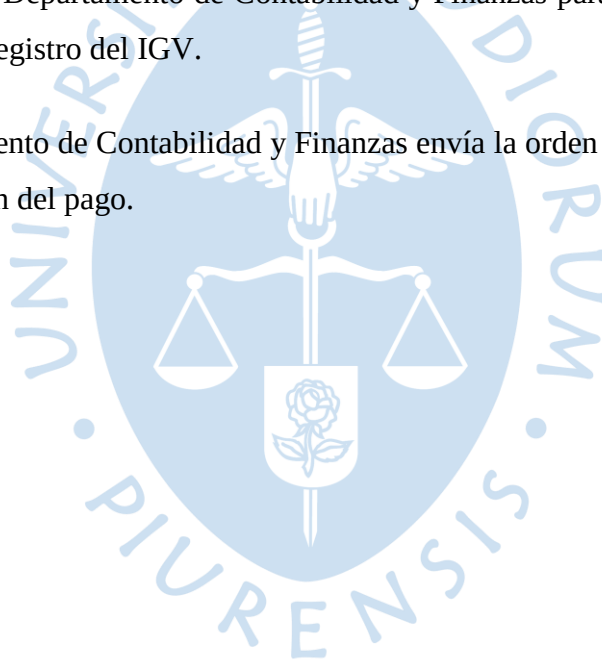


Apéndice A. Proceso de gestión de órdenes de bienes que se llevaba a cabo

- a. El órgano o unidad orgánica- área usuaria, solicita mediante una “nota de pedido” de compra al Departamento de Logística el bien que se necesita adquirir financiados por recursos propios, adjuntado la “especificación técnica” del mismo, ambos documentos deben estar visados por el solicitante y jefe inmediato.
- b. El especialista en compras del Departamento de Logística, verifica si el ítem se encuentra en stock de almacén o no, si se encuentra en almacén se aprueba vía sistema la autorización para la salida del producto de almacén por parte del área usuaria. Caso contrario se realiza el estudio de mercado y la búsqueda de posibles proveedores que ofrezcan el producto con las especificaciones técnicas dadas por el área usuaria.
- c. El especialista en compras, encuentra al proveedor y se contacta con él para coordinar el precio, plazo de entrega de producto y forma de pago. Compromete el pago para que entregue el producto.
- d. El especialista en compras, genera la orden de compra y la solicitud de certificación de crédito presupuestario para ser enviado a la Oficina de Planeamiento.
- e. La oficina de planeamiento, a través del asistente de oficina o especialista en presupuesto, verifica si la orden de compra está asignada al clasificador presupuestal correcto para continuar con la habilitación presupuestal, caso contrario se devuelve al Departamento de Logística para su corrección.
- f. El asistente de la oficina o el especialista en presupuesto, verifica si existe saldo para atender la orden de compra. Si existe disponibilidad para asumir ese gasto corriente se aprueba la orden de compra y se genera la certificación de disponibilidad presupuestal. En caso de no contar con presupuesto se devuelve la orden al departamento de logística para que notifiquen al área usuaria la no existencia de disponibilidad presupuestal, si la adquisición es de suma urgencia, el área usuaria solicita de forma verbal al gerente general de la empresa la aprobación presupuestal de la misma. El Gerente General se comunica con el jefe de la Oficina de Planeamiento para autorizar la aprobación de la

orden de compra. El jefe de la Oficina de Planeamiento dispone a los responsables aprobar la orden de compra y otorgar la certificación de disponibilidad presupuestal, teniendo en cuenta que el monto requerido será otorgado de otro clasificador presupuestal.

- g. La aprobación de la orden de compra y la generación de la certificación de disponibilidad presupuestal son enviados al Departamento de Logística para continuar con el trámite correspondiente.
- h. El Departamento de Logística envía la orden de compra, la generación de la certificación de disponibilidad presupuestal junto con la factura y guía de remisión del proveedor al Departamento de Contabilidad y Finanzas para la asignación de asientos contables y registro del IGV.
- i. El Departamento de Contabilidad y Finanzas envía la orden al área de tesorería para la programación del pago.



Flujograma del proceso actual de gestión de órdenes de bienes

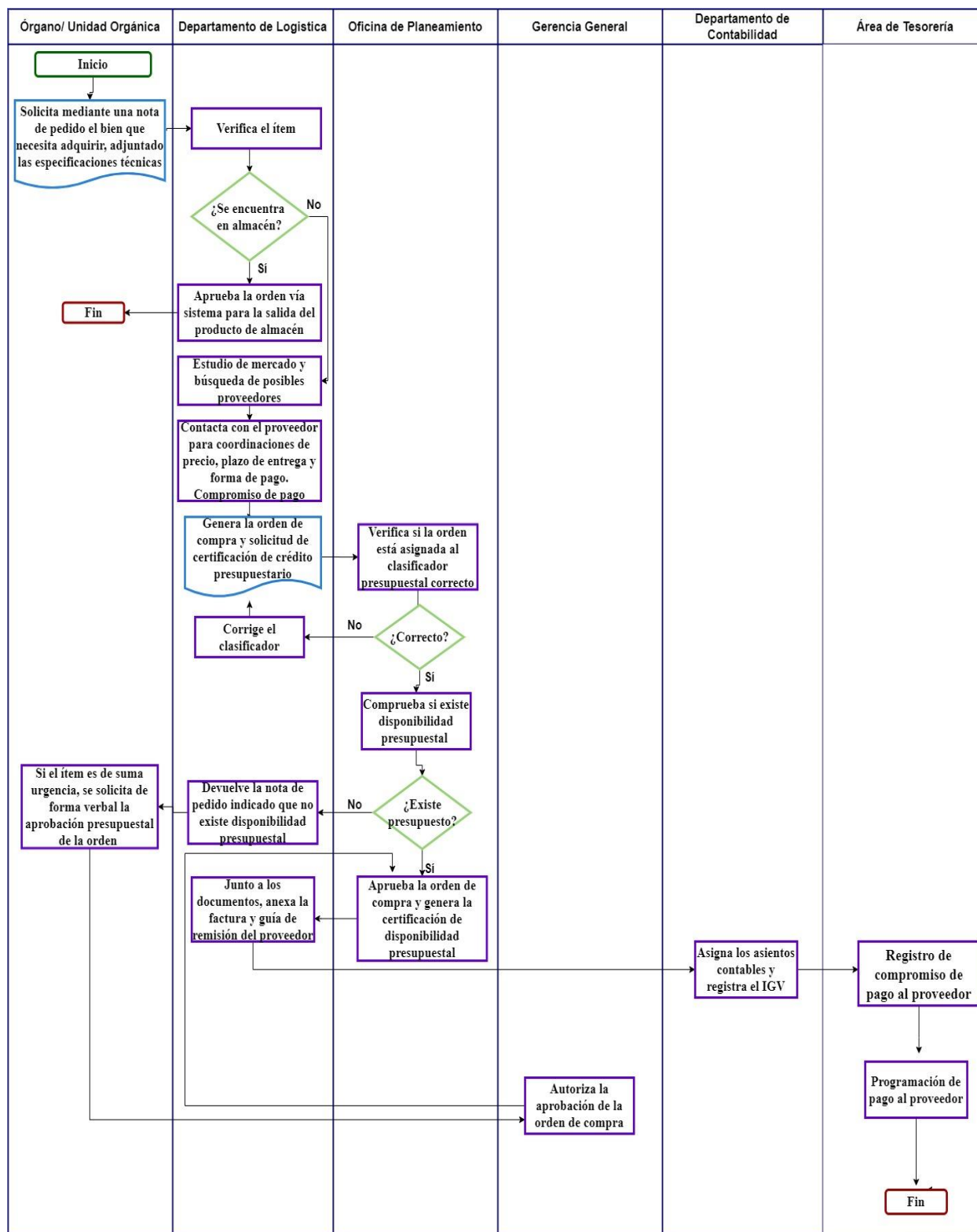


Figura 7. Flujograma del proceso de gestión de órdenes de bienes que se llevaba a cabo

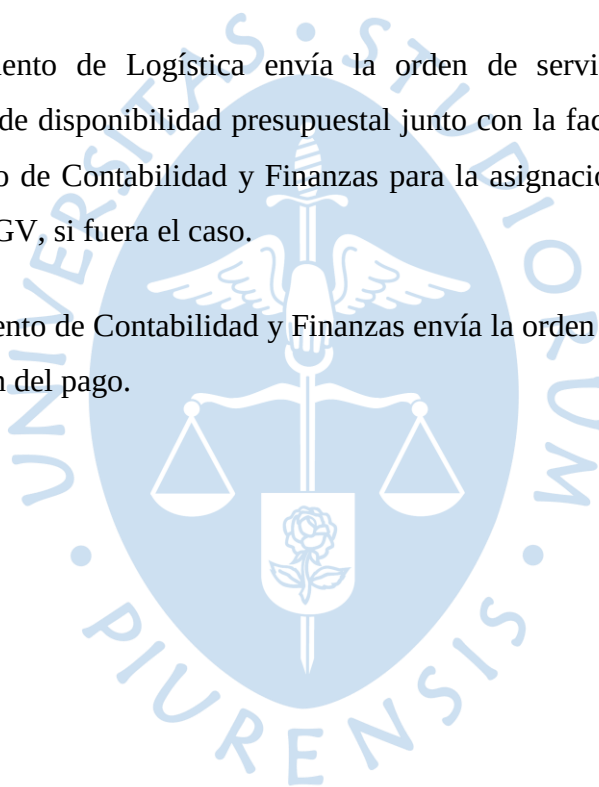
Fuente: Elaboración propia.

Apéndice B. Proceso de gestión de órdenes de servicios que se llevaba a cabo

- a. El área usuaria, solicita mediante una nota de pedido de servicios al departamento de logística, el servicio que se necesita contratar por gastos corrientes adjuntado las especificaciones técnicas del mismo, ambos documentos deben estar visados por el solicitante y jefe inmediato.
- b. El especialista en servicios del Departamento de Logística, publica la convocatoria en el portal web de la entidad.
- c. El especialista en servicios evalúa a cada uno de los postores que se presentan, y se elige a quien cumple con las especificaciones técnicas dadas por el área usuario.
- d. El especialista en servicios contacta con el postor ganador de la convocatoria para coordinar el precio, plazo de ejecución del servicio y forma de pago. Compromete el pago para que el postor realice el servicio.
- e. El especialista en servicios, genera la orden de servicio (se detalla en el Anexo 7) y la solicitud de certificación de crédito presupuestario (se detalla en el Anexo 8) para ser enviado a la oficina de planeamiento.
- f. La Oficina de Planeamiento, a través del asistente de oficina o especialista en presupuesto, verifica si la orden de servicio está asignada al clasificador presupuestal correcto para continuar con la habilitación presupuestal, caso contrario se devuelve al departamento de logística para su corrección.
- g. El asistente de la oficina o el especialista en presupuesto, verifica si existe saldo disponible para atender la orden de servicio. Si existe disponibilidad para asumir ese gasto corriente se aprueba la orden de servicio y se genera la certificación de disponibilidad presupuestal. En caso de no contar con presupuesto se devuelve la orden al departamento de logística para que notifiquen al área usuaria la no existencia de disponibilidad presupuestal, si la contratación del servicio es de suma urgencia, el área usuaria solicita de forma verbal al gerente general de la empresa la aprobación

presupuestal de la misma. El gerente general se comunica con el jefe de la oficina de planeamiento para autorizar la aprobación de la orden de servicio. El jefe de la Oficina de Planeamiento dispone al asistente de la oficina o especialista en presupuesto aprobar la orden de servicio y otorgar la certificación de disponibilidad presupuestal, teniendo en cuenta que el monto requerido será otorgado de otro clasificador presupuestal.

- h. La aprobación de la orden de servicio y la generación de la certificación de disponibilidad presupuestal son enviados al departamento de logística para continuar con el trámite correspondiente.
- i. El Departamento de Logística envía la orden de servicio, la generación de la certificación de disponibilidad presupuestal junto con la factura del postor ganador al Departamento de Contabilidad y Finanzas para la asignación de asientos contables y registro del IGV, si fuera el caso.
- j. El Departamento de Contabilidad y Finanzas envía la orden al área de tesorería para la programación del pago.



Flujograma del proceso actual de gestión de órdenes de servicios

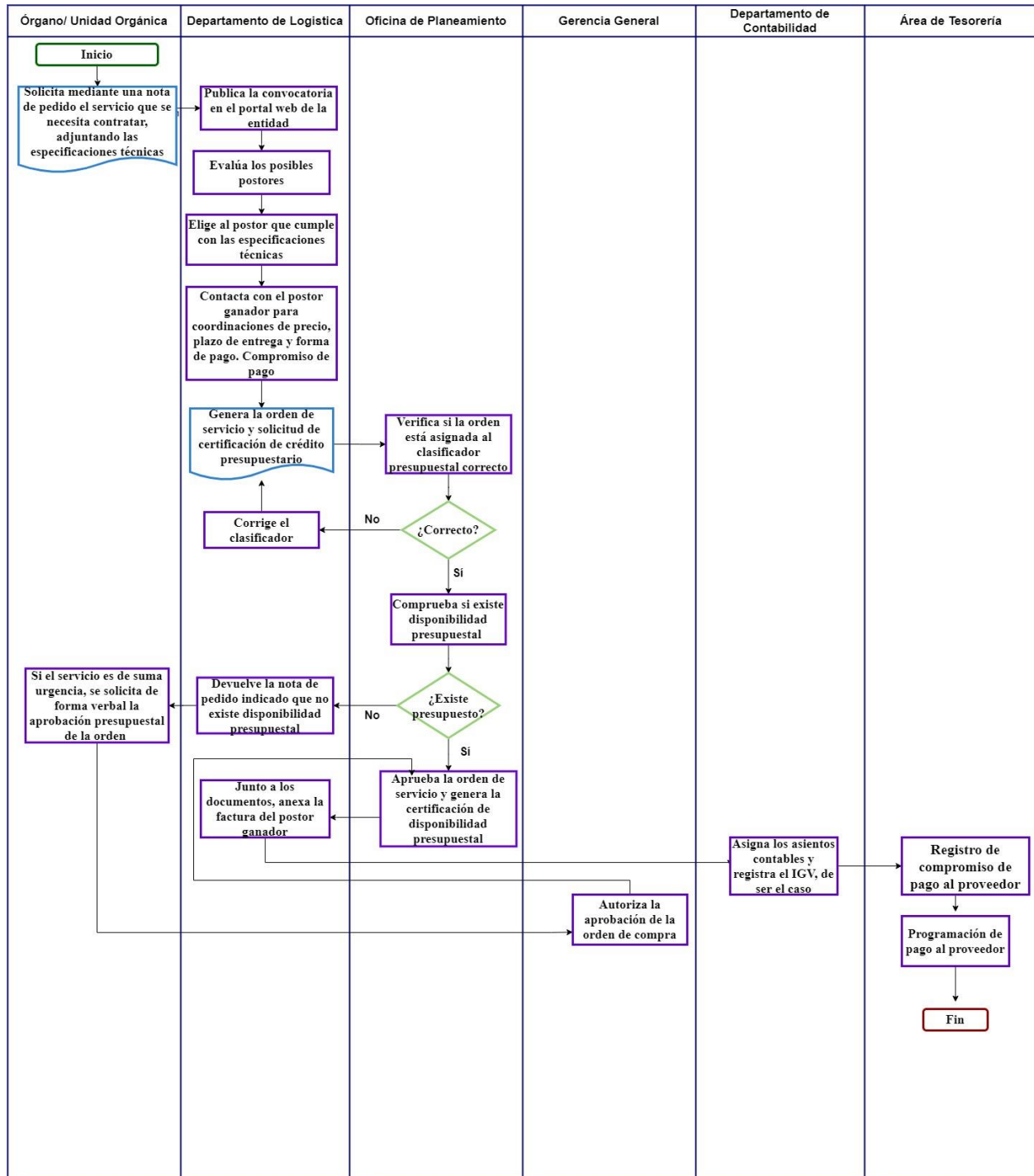


Figura 8. Flujograma del proceso de gestión de órdenes de servicios que se llevaba a cabo

Fuente: Elaboración propia.

Anexos



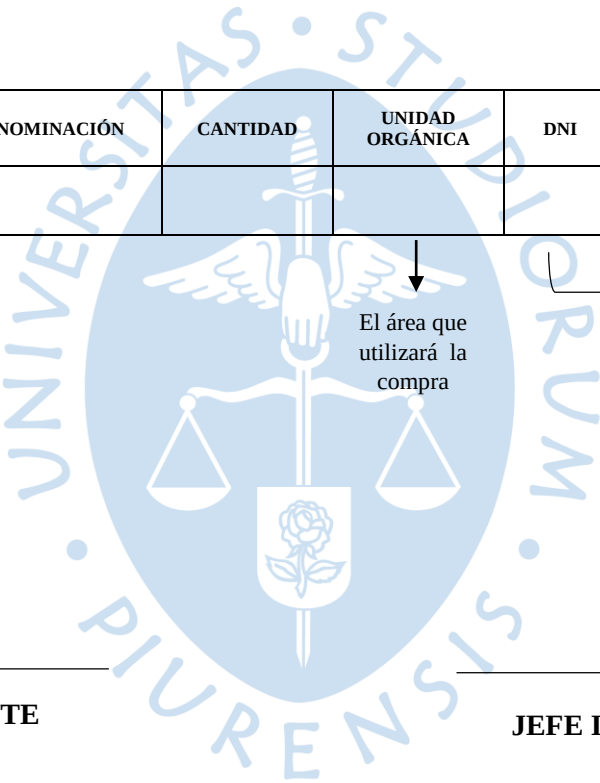


Anexo A. Nota de pedido de Compra/ Servicio

NOTA DE PEDIDO N° C/S 00XX0YY0Z000



ÍTEM	CÓDIGO	DENOMINACIÓN	CANTIDAD	UNIDAD ORGÁNICA	DNI	NOMBRE	FECHA DE PEDIDO

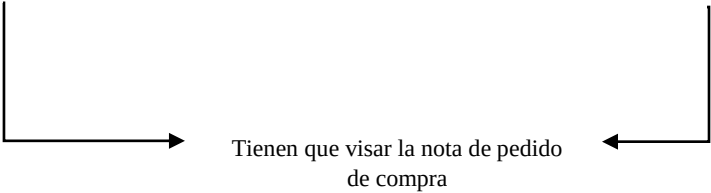


El área que utilizará la compra

Datos del solicitante

SOLICITANTE

JEFE INMEDIATO



Anexo B. Certificación de Crédito Presupuestario de Compra/ Servicio

CERTIFICACIÓN DE DISPONIBILIDAD
PRESPUESTAL N° XXXXX- YY



Identifica el año

La Oficina de Planeamiento certifica que se cuenta con disponibilidad presupuestal para atender la adquisición de materiales y/o servicios, referente a _____.

La cual será afectada presupuestalmente a lo indicado líneas abajo:

DESCRIPCIÓN	
NOTA DE PEDIDO N°	
FUENTE FINANCIAMIENTO DE	
CLASIFICADOR PRESUPUESTAL	
TIPO DE GASTO	
RANGO DE IMPORTE APROBADO	

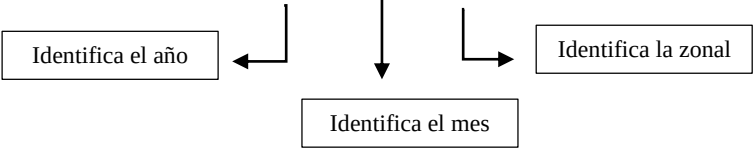
RESPONSABLE DE LA
CERTIFICACIÓN

JEFE DE LA OFICINA
DE PLANEAMIENTO

Anexo C. Orden de Compra/ Servicio

ORDEN DE COMPRA/ SERVICIO

N° C/S 00XX0YY0Z000



PROVEEDOR		FECHA DE EMISIÓN	
RUC		FECHA DE PAGO	
DIRECCION		TIPO DE GASTO	
PEDIDO		CLASIFICADOR PRESUPUESTAL	
FORMA DE PAGO		FINANCIAMIENTO	Recursos Propios

ÍTEM	CÓDIGO	DENOMINACIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
				SUBTOTAL	
				IMPUESTOS	
				OTROS	
				TOTAL	

SON	
NÚMERO DE CERTIFICACIÓN DE CRÉDITO PRESUPUESTARIO	
OBSERVACIÓN	

Elaborado por

↓
Especialista en
compras/servicios

Revisado por

↓
Jefe del Departamento
de Logística

Anexo D. Curriculum Vitae

KIARA ESTEPHANIE ROMERO CAVERO

Fecha de Nacimiento: 03 de Julio de 1994.

Edad: 26 años.

DNI: 73885461

Dirección: Urb. Bello Horizonte Mz. B2 Lote 21 – II etapa – Piura.

Teléfonos: (073) 416877 / 968006817.

E-mail: keromeroc@gmail.com



PERFIL PROFESIONAL

Bachiller en Administración de Empresas de la Universidad de Piura.

He demostrado eficiencia, responsabilidad y proactividad en todas las tareas asignadas.

Mi objetivo a largo plazo es lograr mi crecimiento personal y profesional aplicando los conocimientos que he adquirido académica y personalmente, de la forma que, a su vez logre contribuir al servicio de la comunidad.

Asimismo, buscaré colaborar con mis aptitudes para el beneficio de la empresa y el propio, aprendiendo a tomar las mejores decisiones y cumplimiento con las metas fijadas por la empresa.

FORMACIÓN ACADÉMICA

IDIOMAS

Español:
Natal

Inglés:
Avanzado
Universidad de Piura

2011 – 2016
Piura – Perú

Bachiller en Administración de Empresas.
Universidad de Piura

2006 – 2010
Piura – Perú

Estudios Secundarios.
Colegio San Luis Gonzaga

Programas manejados: Microsoft Office – Word, Excel, Power Point.
Nivel Intermedio

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Marzo 2020-
Actualidad
Piura – Perú

EPS GRAU S.A. – Sector Servicios

Cargo ocupado: Consultor para proponer mejoras en a los MAPRO's
Tareas realizadas:

Enero 2019-
Diciembre
2019
Piura – Perú

- Elaboración de entrevistas al personal para la identificación de los procedimientos de cada unidad orgánica.
- Proyección de los Manuales de Procesos y Procedimientos de los Órganos y Unidades Orgánicas.

EPS GRAU S.A. – Sector Servicios

Cargo ocupado: *Asistente de la Oficina de Planeamiento*

Tareas realizadas:

- Aprobar presupuestalmente las órdenes de compras y de servicios de acuerdo al saldo presupuestal.
- Seguimiento, control y elaboración de informes correspondientes a los Acuerdos y Pedidos de Directorio.
- Participar en la elaboración del Presupuesto Multianual 2019 – 2021 de la EPS GRAU S.A.
- Conciliar ingresos con las áreas de Tesorería, Informática y Gerencia Comercial respecto a la facturación de la EPS GRAU S.A.
- Organizar, clasificar y archivar la documentación de la Oficina de Planeamiento.
- Prever las necesidades de aspectos logísticos de la Oficina de Planeamiento.
- Redactar informes, oficios y otros documentos de acuerdo a las disposiciones verbales y/o referencias dispuestas por el Jefe de la Oficina de Planeamiento.
- Mantener permanentemente actualizado el registro de control de trámite documentario de la Oficina de Planeamiento.

EPS GRAU S.A. – Sector Servicios

Cargo ocupado: *Asistente de Gerencia y General*

Tareas realizadas:

- Organizar, recepcionar, clasificar, registrar, distribuir y archivar la documentación de la Gerencia General.
- Prever las necesidades de aspectos logísticos de la Gerencia General.
- Redactar informes, oficios y otros documentos de acuerdo a las disposiciones verbales y/o referencias dispuestas por el Jefe de la Oficina de Planeamiento.
- Organizar el Sistema de clasificación y archivo de la documentación recibida y emitida.
- Recibir solicitudes de audiencia y prepara la agenda respectiva.
- Mantener permanentemente actualizado el registro de control de trámite documentario de la Gerencia General

Enero 2018-
Diciembre
2018
Piura - Perú

CONSULTORES ASOCIADOS

Tareas realizadas:

- Actualizar el MOF y RIT de la empresa OMNISAT.
- Realizar y analizar las encuestas para la Apertura de un Centro Médico en Sullana.
- Elaborar informe respecto a si es viable la apertura de un Centro Médico en Sullana en base a las encuestas realizadas a los ciudadanos de la ciudad de Sullana.

Setiembre
2016- Mayo
2017

Piura -

- Verificar los contratos de trabajo y las liquidaciones de la empresa “El Chalán” y si éstas estaban en orden.

INFORMACIÓN ADICIONAL

Diciembre 2019	Participación en el Taller: Plan de Acción – Medidas de Control Vinculado a la Gestión de Riesgos para la Implementación del Sistema de Control Interno. <i>Programa GFP Subnacional – Cooperación Suiza - SECO</i>
Octubre 2019	Participación en: “Charla Magistral y Curso Taller de Capacitación en: Sistema de Control Interno Código de Ética y Gestión de Riesgos”, diseñado para la EPS GRAU S.A. <i>Taboada Bormioli & Asociados Consultores</i>
Junio 2019	Participación en el Taller: “Capacitación dictamen Económico Laboral en Materia Laboral y Financiera” <i>Ministerio de Trabajo</i>
Junio 2018 – Setiembre 2018	Diplomado SIAF – SIGA – SEACE <i>Instituto Académico de Gestión Pública & Desarrollo Integral de capacidades y Universidad Nacional de Trujillo.</i>
2017	Reconocimiento por “Excelencia desempeño en tareas de vigilancia” por la Universidad de Piura.
2016	Asistente del profesor Alex Morales Guzmán Barrón en los cursos de Comercio Exterior y Plan de Tesis 1.
2016	Miembro del equipo de vigilancia de prácticas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura.
Diciembre 2014 – Febrero	Intercambio Cultural Internacional mediante AISEC a la ciudad de Goiania – Brasil, participación en 2 proyectos: NGO Abrigo Dos Idosos Sao Vicente de Paulo y Projeto Crecer.

REFERENCIAS LABORALES

Econ. Edgard Deyvi Gonzales Atoche
Jefe de la Oficina de Planeamiento
968402203
edgard.gonzales@epsgrau.com.pe

Lic. Fany Dolores Ascoy de la Cruz
Asistente de la Gerencia General
977312150
fany.ascoy@epsgrau.com.pe

Victor Hugo Vivanco Sandoval
Gerente General Consultores Asociados
959379748
vivancosandoval@gmail.com

Alex Morales Guzmán Barrón
Profesor de la Universidad de Piura
948319923
alexmgmb@gmail.com

