



## **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tema:**

**“ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA, AÑO 2011”**

*Tesis de grado previa, a la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas*

**AUTORAS:**

*Silvana Elizabeth Granda Cabrera*

*Karla Lisseth Largo Campoverde*

**DIRECTOR DE TESIS:**

*Dr. Paúl Solano*

Loja- Ecuador

**2011**

# CERTIFICACIÓN

Dr. Paúl Solano

DIRECTOR DE TESIS

## CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por las egresadas en Ingeniería en Administración de Empresas Srtas. Silvana Elizabeth Granda Cabrera y Karla Liseth Largo Campoverde, sobre el tema: ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA, AÑO 2011 ha sido cuidadosamente revisado por el suscrito, por lo que he podido constatar que cumple con todos los requisitos de fondo y forma establecidos por la Universidad Técnica Particular de Loja, para esta clase de trabajos, por lo que autorizo su presentación.

Loja, 26 de Septiembre del 2011

f).....

Dr. Paúl Solano

DIRECTOR DE TESIS

## DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

Nosotras, Silvana Elizabeth Granda Cabrera y Karla Lisseth Largo Campoverde, declaramos ser autoras del presente trabajo y eximimos expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaramos conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del Patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (Operativo) de la Universidad".

f).....

**Silvana Granda**

f).....

**Karla Largo**

## AUTORÍA

Las ideas emitidas en el contenido de la presente investigación, son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

f).....

**Silvana Granda**

f).....

**Karla Largo**

## DEDICATORIA

A Dios, que ha guiado día tras día nuestro camino y a derramado en nosotras muchas bendiciones, nos ha dado valor para seguir adelante y luchar por lo que queremos, inteligencia para aprender y ser cada día mejores, amor para compartir con los demás la dicha de vivir, en un entorno de afecto, ayuda, comprensión y respeto.

Agradezco infinitamente a mis padres por su apoyo incondicional por enseñarme a ser perseverante, por estar junto a mí en todo momento, por enseñarse buenos valores, como el amor, el respeto y la honestidad. No podía dejar de agradecer a mi hermana que siempre ha estado junto a mí gracias por tu cariño y tu amor.

**Silvana Granda C.**

A mis padres por su amor, comprensión y sus sabios consejos que sin esperar nada a cambio, han sido pilares fundamentales en mi camino, quienes me enseñaron a no rendirme y a luchar para alcanzar mis metas.

**Karla Largo C.**

## **AGRADECIMIENTO**

Expresamos de manera formal nuestro agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja por darnos la oportunidad de llevar a cabo nuestros estudios profesionales.

Agradecemos al Departamento Administrativo por su gentil colaboración al proporcionarnos toda la información necesaria para desarrollar el trabajo de investigación.

De manera especial nuestro agradecimiento al Dr. Paúl Solano por habernos guiado y orientado acertadamente en la culminación de la presente tesis.

**Las Autoras**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA	
CERTIFICACIÓN	I
DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS	II
AUTORIA	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VI-VIII
RESUMEN EJECUTIVO	IX -X

### **CAPÍTULO I**

#### **Aspectos Generales de la UTPL**

1.1 Reseña Histórica	1
1.2 Organigrama de la UTPL	2
1.2.1 Dirección General Académica	2
1.2.2 Secretaria General	3
1.2.3 Dirección General de CITTES	3
1.2.4 Dirección General de Recursos Humanos y Desarrollo Personal	3-4
1.2.5 Dirección General de Misiones Universitarias	4
1.2.6 Dirección General Administrativa Financiera	4-5
1.2.7 Dirección General de Relaciones Interinstitucionales	5-6
1.2.8 Dirección General de Modalidad Abierta y a Distancia	6
1.3 Misión UTPL	6
1.4 Visión UTPL	7
1.5 Valores Institucionales	7
1.6 Objetivos UTPL	7

1.7 Políticas de la UTPL	8
1.8 Organigrama de la Dirección General Administrativa-Financiera	8
1.8.1 Dirección Financiera	9
1.9 Dirección Administrativa	
1.9.1 Subdirección Administrativa	10
1.9.2 Responsable del campus universitario	10
1.9.3 Gerentes de Edificio	10
1.9.4 Servicios	10
1.9.5 Adquisiciones	11
1.9.6 Unidad de construcción	11
1.9.7 Área de planificación	12
1.9.8 Bodega	12

## **CAPITULO II**

### **Introducción**

2.1 Manual de Funciones	13
2.1.1 Concepto	13-14
2.1.2 Objetivos	14
2.1.3 Alcance	15
2.1.4 Importancia	15
2.1.5 Ventajas	15
2.1.6 Desventajas	16
2.1.7 Análisis de cargos	16-17
2.1.8 Componentes del manual de Funciones	17-18
2.2 Manual de Procedimientos	
2.2.1 Concepto	18-19
2.2.2 Objetivo	19-20
2.2.3 Importancia	20
2.2.4 Ventajas	20-22
2.2.5 Desventajas	22-23
2.2.6 Elaboración de un Manual de procedimientos	23-24



2.2.7 Estructura de un Manual de procedimientos	24-25
2.2.8 Herramientas para describir y documentar los procesos	25-26
2.2.9 Descripción de las Operaciones	26
2.2.10 Dificultades que se presentan en la Implementación de los Manuales	26-28

### **CAPITULO III**

3.1 Levantamiento de la Información	
3.1.1 Entrevista Individual	31
3.1.2 Recolección de la Información	31-34
3.2 Elaboración de los Manuales	35-66
3.3 Organigrama propuesto para el Departamento Administrativo	67-68

<b>CONCLUSIONES</b>	69
---------------------	----

<b>RECOMENDACIONES</b>	70
------------------------	----

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	71-72
---------------------	-------

### **ANEXOS**

Banco de Preguntas

Chek List

Programa de Mantenimiento

Seguimiento de Obra

Orden Compra

Orden de Mantenimiento de Campus/Equipos

## RESUMEN EJECUTIVO

Nuestro principal objetivo es implementar el manual de funciones y procedimientos como herramienta de trabajo que sirva no solo como proyecto de tesis, sino también a cada una de las áreas del departamento administrativo, evitando así los reprocesos que estos a su vez generan retrasos.

En el capítulo uno se presenta los antecedentes de la UTP, la cual incluye reseña histórica, misión, visión, objetivos, políticas y la descripción de cada una de las áreas de los organigramas.

En el capítulo dos se plantean las características principales de los manuales así como conceptos, importancia, ventajas, modelos o propuestas, es decir en una forma general se explica los contenidos de los manuales.

En el capítulo tres se presenta la recopilación de información para la elaboración de dichos manuales, de igual forma se analizan los procedimientos generales de cada una de las áreas del departamento administrativo, con sus respectivos diagramas de flujo, procedimiento y funciones. Así mismo se incluye una nueva propuesta en donde se integran cada una de las áreas unificando procesos y trabajando conjuntamente en equipo.

Finalmente de acuerdo a los resultados obtenidos se plantean las conclusiones y se ofrecen algunas recomendaciones al departamento administrativo, cuya implementación será decisión del mismo.

Cabe remarcar que con este modelo de Manual no se pretende uniformizar la forma de organización del departamento administrativo, ni introducir un sistema rígido de trabajo. Tampoco se busca el establecimiento de funciones o actividades predefinidas. Por el contrario, se considera que el usuario de esta herramienta se halla consciente de que

cada área del departamento administrativo tiene sus propias particularidades de trabajo específico que han de prevalecer en la forma de organizarse y operar.

Por otro lado, se debe resaltar que la asignación de funciones y definición de procedimientos no es una acción estática o definitiva; por el contrario, se debe considerar más bien como un proceso de adecuación gradual y permanente entre lo organizacional y lo administrativo, basado en el análisis de capacidades y oportunidades, y el control y la evaluación de los resultados de las gestiones pasadas.

# **CAPÍTULO I**

## **Aspectos Generales de la UTPL<sup>1</sup>**

### **1.1 Reseña Histórica**

La Universidad Técnica Particular de Loja fue fundada por la Asociación Marista Ecuatoriana (AME) el 3 de mayo de 1971 y, oficialmente reconocida por el Estado Ecuatoriano bajo el decreto ejecutivo 646, publicado en el Registro Oficial Nro. 217 del 5 de mayo de 1971, con el cual se constituye como persona jurídica autónoma al amparo del convenio "Modus Vivendi" celebrado entre la Santa Sede y el Ecuador, considerando las normas de la Iglesia en su organización y gobierno.

Posteriormente, en octubre de 1997, la Diócesis de Loja traspasa por tiempo indefinido, a la "Asociación Id de Cristo Redentor, Misioneros y Misioneras Identes", la conducción y dirección de la Universidad para que la dirija con total autonomía y en consonancia con el carisma idente.

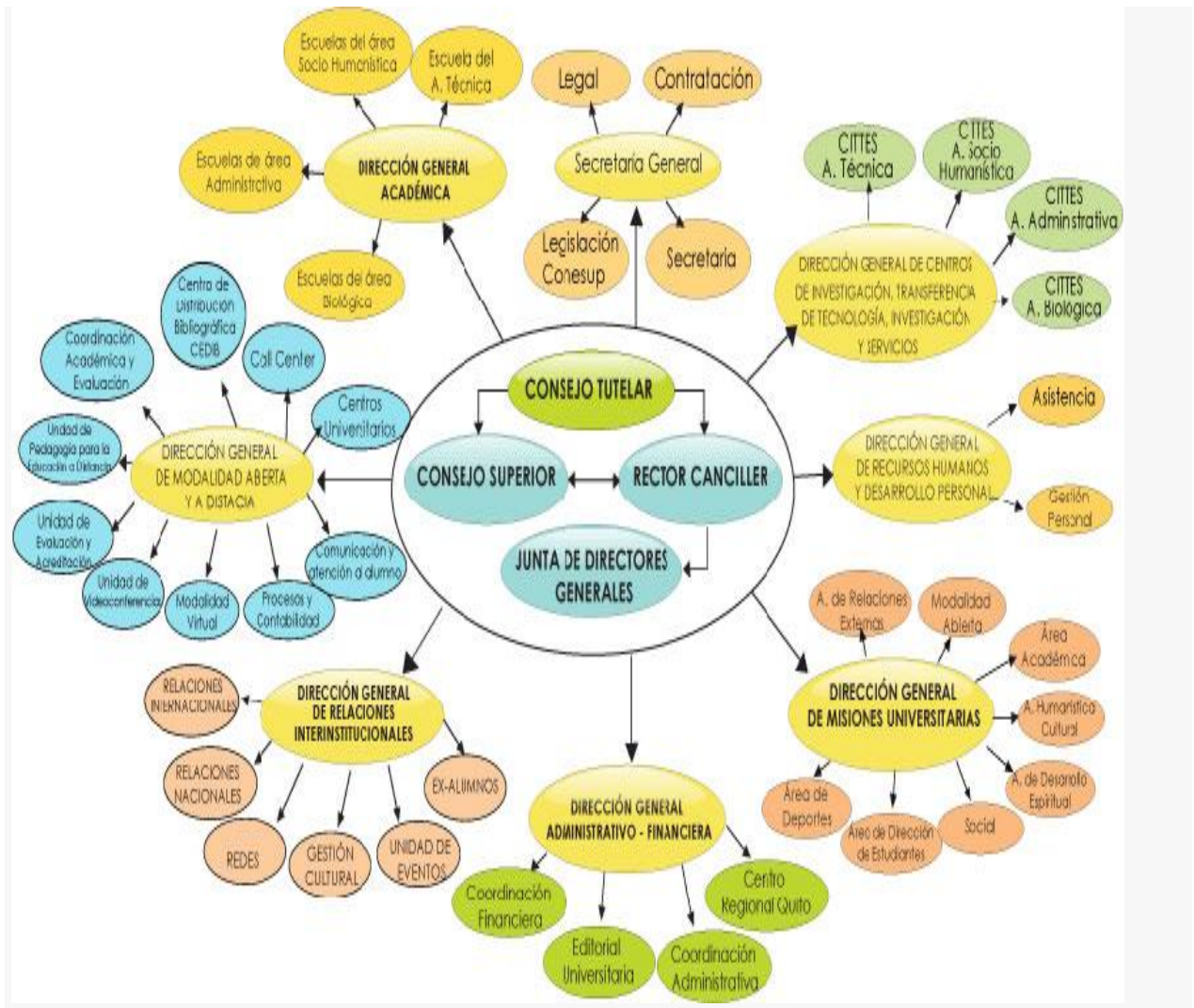
La UTPL es una institución de derecho privado, sin finalidad de lucro y cofinanciada por el estado ecuatoriano. Brinda educación superior de pre y postgrado a través de las modalidades de estudio: Presencial, Abierta y a Distancia, con sus variantes: A distancia tradicional, Semipresencial y Virtual, en cuatro áreas del conocimiento: Área Técnica, Área Socio-Humanística, Área Biológica y Área Administrativa.

Adicionalmente, las funciones de investigación y extensión o servicio a la sociedad, están estructuradas en la universidad como Centros de Investigación, Transferencia de Tecnología, Extensión y Servicios CITTES, unidades constituidas en torno a áreas específicas del conocimiento que contribuyen al autofinanciamiento de la universidad.

<sup>1</sup> [www.utpl.edu.ec](http://www.utpl.edu.ec)

## 1.2 Organigrama de la UTPL

Cuadro N° 1



Fuente: Dirección General de Recursos Humanos

Elaborado por: Marketing, Vía Comunicaciones

### 1.2.1 Dirección General Académica

Dentro de su misión está apoyar la gestión académica de la UTPL a través de soporte, supervisión, control, asistencia y promoción de las actividades generadas. Además su filosofía de trabajo es firme pero a la vez flexible y adaptable al entorno, humilde con los éxitos y los errores, lo más silenciosa posible, planificada y ordenada.

### **1.2.2 Secretaría General**

Es un equipo de apoyo permanente del quehacer universitario. Su misión está enfocada en la gestión diaria y la asesoría en el desarrollo de los procesos legales y académicos de la UTPL.

#### **1.2.2.1 Funciones:**

- Disminuir el tiempo de ejecución de trámites legales y académicos
- Construir un diálogo permanente y la confianza entre la Secretaría General y las diferentes Unidades Académicas
- Asesorar en asuntos legales y académicos a la Universidad
- Emitir sugerencias y recomendaciones a las diferentes Unidades Académicas a fin de mejorar los procesos académicos.

### **1.2.3 Dirección General de Centros de Investigación, Transferencia de Tecnología, Investigación y Servicios**

La Dirección General de Centros de Investigación, Transferencia de Tecnología apoya la investigación aplicada que se desarrolla en los CITTES de la Universidad, los cuales están distribuidos en cuatro áreas temáticas: Socio–Humanística, Biológica, Administrativa y Técnica.

### **1.2.4 Dirección General de Recursos Humanos y desarrollo personal**

#### **1.2.4.1 Misión**

La Dirección General de Recursos Humanos y Desarrollo Personal, busca alcanzar el compromiso de los empleados con la institución, priorizando su desarrollo integral dentro de la organización y el mejoramiento continuo de su calidad de vida.

Partiendo de la visión y de los valores institucionales, fomenta una cultura organizacional orientada por: Respeto, honestidad, trabajo en equipo, comunicación, organización, desarrollo y capacitación del personal, crecimiento personal, eficiencia, responsabilidad compartida, equidad.

#### **1.2.4.2 Objetivo**

- Lograr el compromiso del personal con la institución.
- Incrementar el nivel de satisfacción de los empleados.
- Mejorar la eficiencia de nuestro personal.
- Mejorar la atención a nuestros clientes internos y externos.

#### **1.2.5 Dirección General de Misiones Universitarias**

Misiones Universitarias es un espacio dinámico de interacción de todos los ámbitos universitarios; siendo el eje central de la promoción, coordinación y tutela del espíritu auténtico de la Universidad Católica en su constante búsqueda de la verdad.

El ideal de Misiones Universitarias es que contribuye a la “Restauración de la Humanidad”, es por ello que desarrolla actividades dentro las áreas: Desarrollo Espiritual, Social, Ecológico, Académico, Relaciones Externas, Cultural, Virtual, Litúrgico y Sacramental, con el apoyo de toda la familia universitaria: docentes, personal administrativo y de servicio y estudiantes.

#### **1.2.6 Dirección General Administrativa-Financiera**

##### **1.2.6.1 Funciones:**



- ✓ Elaborar y presentar ante el Consejo Superior el presupuesto anual de la Universidad.
- ✓ Manejo del flujo de efectivo.
- ✓ Control y manejo de inventarios.
- ✓ Facilitar la operación administrativa de las diferentes unidades.
- ✓ Presentación de los estados financieros de la Universidad.
- ✓ Ejecutar las diferentes compras e inversiones presupuestadas.
- ✓ Manejo del Campus Universitario.

### 1.2.6.2 Principales Líneas

- Desempeño eficiente y optimización de los recursos.
- Fomentar la Gestión económica integral.
- Dotación de la infraestructura necesaria para el desarrollo de las funciones de las diferentes dependencias.
- Fortalecer los sistemas de gestión.
- Promover el trabajo en equipo.

El número de personas que constituye esta área son:

<b>Dirección financiera:</b>	22 personas
<b>Dirección administrativa:</b>	12 personas
<b>Servicios:</b>	18 personas
<b>Choferes:</b>	12 personas

### 1.2.7 Dirección General de Relaciones Interinstitucionales

La UTPL, desarrolla su modelo educativo denominado gestión productiva dentro los pilares fundamentales para lograr este objetivo son las Relaciones Interinstitucionales tanto internas entre las diferentes unidades académicas y los Centros de Investigaciones, Transferencia de Tecnología Extensión y Servicios CITTES de la UTPL, y de estas en conjunto en su relación con los diferentes actores nacionales y

mundiales como universidades, organismos internacionales, gobiernos, organizaciones no gubernamentales y otras entidades vinculadas al desarrollo social comunitario.

La Dirección General de Relaciones Interinstitucionales de la UTPL está compuesta de las siguientes áreas:

- Gestión Cultural
- Actividades Culturales
- Proyecto Lojanidad
- Grupos de Arte
- Relaciones Nacionales
- Relaciones Internacionales
- Redes Universitarias
- Ex-alumnos
- Movilidad Estudiantil
- Agenda y Eventos
- Informativo UTPL
- Unidad de Congresos y Eventos

### **1.2.8 Dirección General de Modalidad Abierta y a Distancia**

La UTPL en 1976 creó su Modalidad de Estudios a Distancia, la misma que llega a todos los ecuatorianos, al hacer factible el estudio donde ellos se encuentren y con los condicionamientos que cada uno tenga, sea en el territorio nacional o en el exterior.

De esta manera se cumple el principio de igualdad de oportunidades que promulgan los organismos nacionales e internacionales, permitiendo el acceso real a la educación superior.

## **1.3 Misión de la UTPL**

“Buscar la verdad y formar al hombre, a través de la ciencia para que sirva a la sociedad”

- Una verdad concebida como vectorial hacia dónde dirigir nuestras más hondas dimensiones cognoscitivas, activas y vitales.
- Una formación integral con propuestas educativas innovadoras, que aúne las dimensiones científico - técnicas de calidad, con las humanísticas y espirituales.
- Un espíritu de investigación que contribuya al desarrollo de una ciencia y una cultura con entraña humana, que supongan un efectivo aporte al conocimiento universal.

#### 1.4 Visión

El Humanismo Cristiano, que tiene como Maestro a Cristo, la Universidad acoge, defiende y promueve la dignidad del ser humano y la reflexión de toda experiencia humana.

#### 1.5 Valores Institucionales

La Universidad, busca generar un ambiente que permita el desarrollo de los valores, dentro las unidades académicas, las escuelas, los CITTES, y los espacios donde se desarrolla la actividad personal que son parte de la misma, éstos son los valores institucionales:<sup>2</sup>

- **Asumir con fidelidad la visión y misión.** -Conocer la razón de ser y hacia donde son sus ideales.
- **Espíritu de equipo.**- Un espíritu de equipo que potencie las sinergias, la creatividad y la organización no muy jerárquica y de buen ambiente.
- **Actitud de Gestión y Liderazgo.**- Esfuerzo e ilusión para plasmar ideales y metas en la realidad y romper los propios límites.
- **Humildad “Socrática”.**-“Un sentido de humildad, tan escaso en el ámbito académico, que permita centrarse en lo mucho que nos queda por saber”. Es decir consiste en la continua superación y apertura a nuevos conocimientos.

<sup>2</sup>Web: [www.slideshare.net/iose.sandovaln/valores-institucionales-in-videos-presentation](http://www.slideshare.net/iose.sandovaln/valores-institucionales-in-videos-presentation)

- **Flexibilidad Operativa.-** Que permita adaptarse a las circunstancias desde los principios.

## 1.6 Objetivos

- Posicionar a la UTPL como universidad promotora de emprendimientos basados en innovación.
- Desarrollar el espíritu y valores desde el humanismo cristiano.
- Potenciar la inclusión y democratización de la educación superior de calidad dentro y fuera del Ecuador
- Utilizar la investigación como vínculo de desarrollo del entorno
- Promover un sentido de perfección, en el quehacer universitario
- Alcanzar una cultura de calidad

## 1.7 Políticas de la UTPL<sup>3</sup>

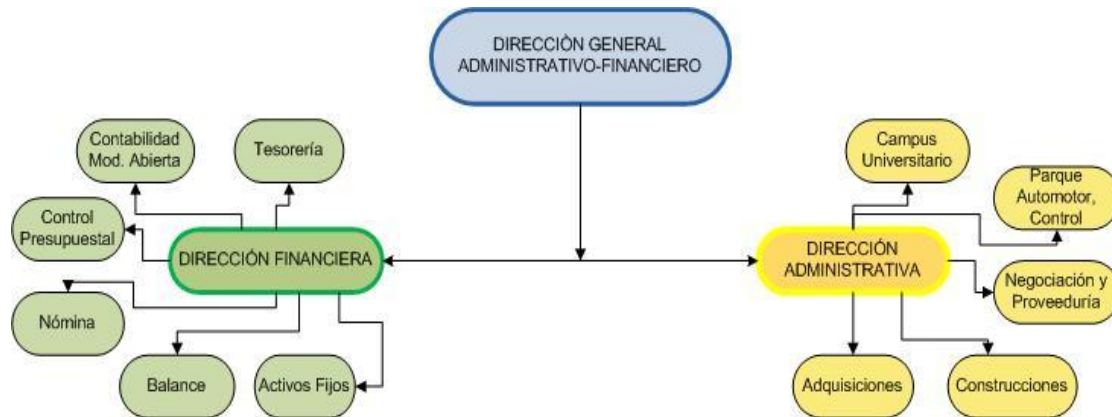
- Evaluar y dar seguimiento a la actividad docente con el objeto de lograr la excelencia del proceso enseñanza-aprendizaje en la UTPL.
- Garantizar una formación profesional y humana de excelencia, acorde a las demandas de la región y el país.
- Mejoramiento de los Planes y Programas de Estudio.
- Uso de nuevos métodos de enseñanza y empleo de nuevas tecnologías de información y comunicación.
- El personal docente con aspiraciones a ingresar a la UTPL debe poseer estudios de Postgrado de cuarto o quinto nivel.
- Mejoramiento permanente de la calidad y pertinencia del servicio de educación que se oferta.
- Revisión y ajuste curricular de los diferentes Planes de Estudios, de manera que faciliten la transversalidad en las distintas carreras y programas que ofrece la Universidad.

<sup>3</sup><http://www.urbe.edu/universidad/politicas.html>

- Revisión y actualización de los instrumentos de evaluación del desempeño docente.

## 1.8 Organigrama de la Dirección General Administrativa-Financiera

Cuadro N° 2



Fuente: Dirección General de Recursos Humanos

Elaborado por: Marketing, Vía Comunicaciones

### 1.8.1 Dirección Financiera

- **Tesorería.-** Es el área en la que se gestionan las acciones relacionadas con las operaciones de flujos monetarios. Dentro de estas incluye, básicamente, la ejecución de pagos y cobros, la gestión de la caja y las diversas gestiones bancarias.<sup>4</sup>
- **Contabilidad Mod. Abierta.-** Es donde se registra, analiza e interpreta cronológicamente los movimientos o transacciones comerciales de esta modalidad de estudios.
- **Control Presupuestal.-** Es la coordinación de las actividades de los diversos departamentos de la Organización, por medio de la estructuración de un plan, cuyas partes forman un conjunto coherente e indivisible.<sup>5</sup>
- **Nómina.-** La preparación de cheques de nómina constituye una función generalmente separada del mantenimiento de los registros que muestran el

salario, cargo, tiempo de trabajo, deducciones y devengados, adiciones de nómina y demás datos relacionados con el personal.<sup>6</sup>

- **Balance.-** Informe financiero que refleja la situación del patrimonio de la institución en un momento determinado.<sup>7</sup>
- **Activos Fijos.-** Los activos fijos son bienes tangibles en propiedad, planta y equipo que tienen una vida útil estimada por más de un año, no son para la venta, y sirven para el normal desarrollo de la actividad a la que dedica la institución, y dentro de este grupo están: Edificios, vehículos, equipos de oficina, equipo de computación, muebles y enseres, equipo y maquinaria.<sup>8</sup>

## **1.9 Dirección Administrativa**

### **1.9.1 Subdirección Administrativa**

El responsable de la subdirección administrativa se encarga de la coordinación de tres áreas fundamentales en el departamento las cuáles son área de construcción, campus universitario, adquisiciones.

#### **1.9.1.1 Funciones:**

- Coordinación y control de las áreas encargadas
- Supervisión de las construcciones físicas del campus como de los centros regionales
- Coordinación de eventos de la UTPL
- Supervisar el buen mantenimiento del Campus así como la seguridad del mismo.

### **1.9.2 Responsable del campus Universitario**

Es el encargado de coordinar y vigilar el cumplimiento de las tareas u obligaciones otorgadas al personal que labora en la institución y de que todas las áreas que están a su cargo se encuentren en condiciones operativas.

<sup>4</sup><http://es.wikipedia.org/wiki/Tesorero%C3%ADa>

<sup>5</sup><http://www.monografias.com/trabajos81/integracion-control-presupuestal/integracion-control-presupuestal.shtml>

<sup>6</sup><http://es.wikipedia.org/wiki/N%C3%B3mina>

<sup>7</sup><http://es.wikipedia.org/wiki/Balance>

<sup>8</sup>Sarmiento, Rubén (2003) Contabilidad General, Editorial Voluntad, Octava Edición

### **1.9.2.1 Funciones:**

- Supervisar, controlar y evaluar el mantenimiento y limpieza de las instalaciones físicas y de las áreas verdes del Campus.
- Administrar el servicio de transporte

### **1.9.3 Gerentes de Edificio**

Es responsable de dirigir, controlar y administrar el correcto funcionamiento del campus universitario y de velar por las condiciones de seguridad su personal.

### **1.9.4 Servicio**

Dentro del personal tercerizado que labora están: conserjes, limpieza, electricista, guardianes y transporte, los cuales ejecutan sus funciones en el campus universitario bajo la supervisión de un gerente de edificio.

### **1.9.5 Adquisiciones**

#### **1.9.5.1 Proveeduría<sup>9</sup>**

Se encarga de realizar la adquisición oportuna, eficaz y económica de bienes y servicios requeridos por las distintas unidades administrativas, académicas y de investigación de la Institución.

#### **1.9.5.2 Funciones:**

- Desarrolla procedimientos para el registro y control de entrega de los materiales y equipos adquiridos por la Institución.
- Propone criterios técnicos para establecer controles en la adquisición de equipos y materiales con el fin de evaluar el cumplimiento de los proveedores que realizan transacciones con la Institución.
- Realiza investigaciones en el mercado nacional tendientes a identificar proveedores potenciales, con la finalidad de actualizar el catálogo de proveedores.
- Mantiene un registro de todas las órdenes de compra y requisiciones que se

<sup>9</sup><http://www.utp.ac.pa/departamento-de-proveedurias-y-compras>

- Presenta informes mensuales de las actividades que realiza el departamento.

### **1.9.6 Unidad de Construcción<sup>10</sup>**

Esto comprende la construcción de obras civiles y de mantenimiento para el mejoramiento de la infraestructura física del campus bajo ciertos parámetros establecidos por los directivos.

#### **1.9.6.1 Funciones:**

- Mantener y conservar el estado de la infraestructura de la UTPL, para que los estudiantes, académicos, investigadores, administrativos y la comunidad en general puedan desarrollar sus estudios, proyectos y/o actividades en óptimas condiciones.
- Efectuar de manera sistemática y planificada el mantenimiento en algunos equipos o inmuebles de la Universidad, con el objetivo de evitar emergencias.

### **1.9.7 Área de Planificación**

Es el apoyo integral que se da a todos los departamentos de la institución en materia de calidad, favoreciendo la difusión de una cultura de calidad mediante el diseño y/o implementación de herramientas, modelos y metodologías de gestión, evaluación, auditoría, certificación.<sup>11</sup>

### **1.9.8 Bodega<sup>12</sup>**

Se encarga de la recepción y entrega de todos los elementos adquiridos por la institución de acuerdo a los reglamentos y procedimientos establecidos.

#### **1.9.8.1 Funciones:**

- Programar la adquisición de suministros de oficina
- Llevar actualizados el registro de ingresos y egresos de bodega y reportarlos a contabilidad.

<sup>10</sup> <http://portaldeservicios.atalca.cl/link.cgi/Vicerrectoria/Administracion/163>

<sup>11</sup> <http://www.upo.es/apac/>



- Elaboración de actas de entrega recepción de activos fijos a cargo de cada funcionario y empleado.
- Entregar los materiales y accesorios requeridos por los funcionarios y trabajadores previa la solicitud correspondiente.
- Mantener un stock suficiente suministros y materiales.
- Organizar y mantener actualizado el inventario.
- Mantener clasificados y codificados los activos fijos de la empresa.

<sup>12</sup> [http://www.emsaba.gov.ec/index.php?option=com\\_content&task=view&id=17&Itemid](http://www.emsaba.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=17&Itemid)

# CAPÍTULO II

## **INTRODUCCIÓN**

Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas.

Son fundamentalmente, un instrumento de comunicación. Todas las organizaciones independientemente del tamaño sean grandes o pequeñas los deberían implementar para beneficio de todos.<sup>13</sup>

Un manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas en un procedimiento determinado, indicando quien los realizará, qué actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal, que constituyen una guía para el personal que ha de realizarlas.<sup>14</sup>

Es importante que tenga secuencia lógica porque este documento va a servir de guía en la realización de funciones de cada uno de los empleados ayudándolos a mejorar su desempeño y optimizando tiempo. Por ende este documento debe ser entendido en una forma clara y aplicado a todas las áreas para que todos se rijan por un solo formato de trabajo.

## **2.1 MANUAL DE FUNCIONES**

### **2.1.1 Concepto**

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la

<sup>13</sup> [www.frrg.utn.edu.ar/frrg/Apuntes/II2/ManualesAd.ppt](http://www.frrg.utn.edu.ar/frrg/Apuntes/II2/ManualesAd.ppt)

<sup>14</sup> Gómez Ceja, Guillermo (1997) Planificación y Organización de Empresas, MC GRAW HILL Interamericana Editores, S.A. México DF. 8va. Edición.

responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo

menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

No solo depende de los jefes para el buen cumplimiento de lo estipulado en el manual también depende de la actitud con que sus empleados tomen al respecto, por eso consideramos que en la elaboración del manual no solo debe incluirse las opiniones de los superiores sino también se debería escuchar y poner mucha atención a lo que sugieren sus empleados, para que se sientan parte del cambio.

### **2.1.2 Objetivos<sup>15</sup>**

- ▶ Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- ▶ Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- ▶ Servir de base en la calificación de méritos y la evaluación de puestos.
- ▶ Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- ▶ Propiciar la uniformidad en el trabajo.
- ▶ Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.
- ▶ Sirve de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las diferentes unidades.
- ▶ Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

Los objetivos antes mencionados deben entenderse con claridad para que su aplicación sea la mejor ya que el manual de funciones es un elemento eficaz para la toma de decisiones en la administración y en áreas a fines, facilitando de esa manera el aprendizaje y proporcionando la orientación necesaria que requieren los empleados,

<sup>15</sup><http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/lecciones/capitulo3/funciones.htm>

mejorando así sus esfuerzos y logrando una adecuada realización de las actividades que se les encomienda.

### **2.1.3 Alcance**

El alcance es señalar los límites que tiene el procedimiento, es decir describir el momento en el cuál inicia y termina el procedimiento; es posible que un procedimiento tenga más de una forma de terminar, por lo que se deberán anotar todas las posibles terminaciones que tenga. Además deberá señalar las áreas que intervienen en la aplicación del mismo, comenzando con la encargada del procedimiento en cuestión.

### **2.1.4 Importancia<sup>16</sup>**

Los manuales de funciones son muy importantes ya que son un instrumento imprescindible para guiar y conducir en forma ordenada el desarrollo de las actividades, evitando la duplicidad de esfuerzos, todo ello con la finalidad de optimizar el aprovechamiento de los recursos y agilizar los trámites que realiza el usuario, con relación a los servicios que se le proporcionan.

En este sentido, se pretende que la estructuración adecuada del manual, refleje fielmente las actividades específicas que se llevan a cabo, así como los medios utilizados para la consecución de los fines, facilitando al mismo tiempo, la ejecución, seguimiento y la evaluación del desempeño organizacional. Éste debe constituirse en un instrumento ágil que apoye el proceso de actualización y mejora continua, mediante la simplificación de los procedimientos que permitan el desempeño adecuado y eficiente de las funciones asignadas.

Mejora continua significa mejorar en las actividades y procesos todos los días para incrementar de esa manera la productividad acrecentando el éxito en los procesos. Permitiendo además aplicar medidas correctivas, de prevención etc.

<sup>16</sup><http://www.mitecnologico.com/Main/ManualDeFunciones>

### 2.1.5 Ventajas

- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Es claro y sencillo.
- Útil en toda organización.
- La disciplina es fácil de mantener.

### 2.1.6 Desventajas

- Su diseño y actualización tiene un alto costo en términos de tiempo y dinero
- Ejercen un efecto limitante de la iniciativa del personal debido a que en algunas ocasiones son excesivamente rígidos y formales.
- Los objetivos de los Manuales Administrativos pueden causar confusión por ser muy amplios en su contenido
- Algunos de ellos son difíciles de interpretar y comprender, lo cual puede causar confusiones dentro del personal al momento de realizar sus funciones.
- Resistencia del personal a utilizar los manuales por ser poco atractivos y en la mayoría de los casos voluminosos en contenido

### 2.1.7 Análisis De Cargos<sup>17</sup>

El análisis de cargos es el fundamento de todo el proceso de valoración. Es el proceso de obtención, clasificación y documentación sistemáticas de toda la información pertinente relacionada con la esencia de un puesto específico, incluyendo aspectos tales como las tareas que lo componen, las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades necesarias para un buen desempeño del empleo. El objetivo de un análisis de cargos es elaborar una descripción exacta y concisa que pueda usarse para evaluar el contenido y el valor de los mismos.

Para que el estudio de cargos o puestos no adolezca de lagunas se requiere de un procedimiento que de manera sistemática vaya proporcionando todos los datos necesarios de la siguiente manera:

<sup>17</sup><http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/tesisdigitales/texto/658306C352a.html>

- a) Determinación del alcance del trabajo mediante el planteamiento sistemático de las siguientes preguntas:

¿Qué hace el trabajador? Hace referencia a las funciones del cargo

¿Para qué lo hace? Elementos necesarios para desempeñar la labor de la mejor manera posible

Estas preguntas nos permitirán conocer la serie de cometidos, funciones y actividades que realiza el trabajador, los métodos y procedimientos que emplea para llevar a cabo estas y la relación de su trabajo con los demás del proceso.

- b) Determinación de las especificaciones del cargo o aspectos extrínsecos de este como son:

- Requisitos intelectuales: Nivel educativo, experiencia y complejidad del cargo.
- Responsabilidades: Por el manejo de maquinaria y equipo, por errores, por la seguridad de otros y por el trabajo de otros.
- Requerimientos del puesto: Esfuerzo físico, visual y mental, condiciones de trabajo.

El análisis de cargos se relaciona directamente con el desempeño y la productividad del área Administrativo –Financiero ya que tiene que ver directamente con el recurso humano el cuál es la base de la misma. Estas herramientas nos permiten generar un buen control y administración del personal. Un buen análisis de cargos da como resultado la eliminación de tareas innecesarias. Además que este análisis se vuelve indispensable para la selección del personal.

Para analizar cada uno de los cargos se debe tener en cuenta que ningún trabajo debe considerarse de poca importancia o merecedor de los mejores esfuerzos muchos logros son el resultado de dar cuidadosa atención a tareas que podrían parecer de poca importancia.

### **2.1.8 Componentes del Manual de Funciones**

- Identificación del Puesto de Trabajo

Área de desempeño

- Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto
- Relación organizacional
- Autoridad
- Horario

## **2.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

### **2.2.1 Concepto<sup>18</sup>**

El manual de Procedimientos 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, etc.

Requiere identificar y señalar Quién?, cuando?, cómo?, donde?, para qué? , por qué? de cada uno de los pasos que integra cada uno de los procedimientos.

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente tomando como base los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores de la entidad educativa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las

<sup>18</sup> <http://es.scribd.com/doc/3678643/MANUAL-DE-PROCEDIMIENTOS>



obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Este manual al igual que el de funciones son vitales porque son creados para optimizar actividades del trabajo habitual además de proporcionar pautas para estandarizar tareas y hacerlas más productivas, consideramos que estos manuales deben estar acompañados de talleres de formación y apoyo en el área de recursos humanos. Es bueno que cuando un empleado nuevo ingresa a trabajar se le dé a conocer este manual para que lo lea y si tiene alguna duda la pregunte a tiempo y de esa manera se evitaría muchos errores.

### **2.2.2 Objetivos<sup>19</sup>**

- El desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad para

complementar los controles de organización.

- Definir claramente las funciones y las responsabilidades de cada departamento y de cada funcionario, así como la actividad de la entidad de salud, esclareciendo todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinida.
- Un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos, basados en datos de registro y documentos contables y diseñados para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos.
- La existencia del sistema presupuestario que establezca un procedimiento de control de las operaciones futuras, asegurando, de este modo, la gestión proyectada y los objetivos futuros.
- La correcta disposición de los controles válidos, de tal forma que se estimulen la responsabilidad y desarrollo de las cualidades de los empleados y el pleno reconocimiento de su ejercicio evitando la necesidad de controles superfluos así como la extensión de los necesarios.

### **2.2.3 Importancia**

Los manuales de procedimiento son documentos valiosos para la comunicación, y sirven para observar la estructura procedimental de la organización, estos manuales tienen información de carácter estable y orienta a los involucrados en los procedimientos a la ejecución y desarrollo de sus actividades

### **2.2.4 Ventajas<sup>20</sup>**

Entre las ventajas más tangibles y reconocidas, se tienen los siguientes:

1. Reducción de gastos generales.
2. Control de las actividades.
3. Mejoramiento de la eficiencia de operación y reducción de costos.
4. Sistematización de actividades.
5. Información de actividades.
6. Adiestramiento.
7. Guía de trabajo a ejecutar.

<sup>19</sup>[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/lecciones/capitulo3/definicion\\_1.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/lecciones/capitulo3/definicion_1.htm)

8. Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos.

9. Auditoría administrativa de políticas, procedimientos y controles.

Estos beneficios se obtienen en las dos fases en que se ha dividido el estudio de los manuales de procedimientos.

a) Fase de elaboración

b) Fase de utilización.

Los primeros tres beneficios son típicos de la fase de la elaboración del manual de procedimientos, y los restantes de la fase de utilización de dicho manual. A continuación se hace una breve descripción de cada uno.

#### **2.2.4.1 Reducción de gastos generales**

En la fase de elaboración de un manual de procedimientos, se lleva a cabo una revisión de las funciones, formas, registros e informes que se registran en cada uno de los departamentos. Como consecuencia de lo anterior, descubrirse un instrumento de trabajo que no tenga relación con alguna de las funciones autorizadas, lo más seguro es que se haya encontrado algo que se está haciendo sin necesidad.

#### **2.2.4.2 Control de Actividades**

Puede suceder que la revisión a que se hizo mención descubra, por el contrario, una función que no esté relacionada con algún instrumento de trabajo o que éstos sean inadecuados. En este caso, se ha encontrado algo que no se hace y que debería hacerse, al establecerse recomendaciones que garanticen que las actividades se realizan dentro de los lineamientos establecidos por la dirección; se está ejerciendo de hecho, un control de las actividades necesarias y autorizadas en menor tiempo y a costo reducido.

#### **2.2.4.3 Mejoramiento de la eficacia de operación y reducción de costos**

Este beneficio es el corolario de los dos anteriores, ya que aquellos proporcionan información y antecedentes necesarios para que se determinen y consignent en el manual de procedimientos, la mejor y más efectiva forma de realizar las actividades necesarias y autorizadas, en menor tiempo y a costo reducido.

#### **2.2.4.4 Sistematización de actividades**

Este beneficio se presenta en la que se ha llamado fase de utilización de los manuales de procedimientos. La sistematización consiste en fijar un orden y establecer condiciones de sucesión racional estrictamente definidas, a las que se someten todas las operaciones que se originan en el funcionamiento de una empresa.

#### **2.2.4.5 Información de Actividades**

Puede considerarse que este beneficio es una extensión de lo anterior, ya que al tenerse por escrito los procedimientos que se realizan en una empresa, se conocen en un momento dado las actividades que llevan a cabo en la misma.

#### **2.2.4.6 Adiestramiento**

Es indudable que el adiestramiento de un nuevo empleado se realiza en menor tiempo y por lo tanto con menos costo, si la empresa suplementa las técnicas de enseñanza individuales con un manual de procedimientos.

#### **2.2.4.7 Guía del trabajo a utilizar**

Este beneficio quedó definido cuando se dijo que tanto el personal directivo como el operativo necesitan a diario consultar los procedimientos que se realizan en la empresa.

#### **2.2.4.8 Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos**

Considerando que haya una consulta frecuente del manual y apego a su contenido, esto estimulará el mejoramiento de las operaciones, especialmente cuando el personal de supervisión se le solicita que recomiende un cambio en las políticas o en los procedimientos, si su experiencia indica que las instrucciones vigentes contenidas en el manual son impracticables.

#### **2.2.4.9 Auditoría administrativa de políticas, procedimientos y controles**

El trabajo de auditoría administrativa invariable es más efectivo, y se realiza con mayor facilidad y prontitud cuando se cuenta con manuales de procedimientos que guíen a quienes se encarguen de dicho trabajo.

Dentro de las ventajas consideramos que las más importantes son el mejoramiento de la eficiencia de operación y reducción de costos porque influye bastante en el comportamiento de los empleados además que puede ser fácilmente medible, por tiempo de realización de las tareas y por lo ya mencionado que sería la reducción de costos.

Las auditorías administrativas de política, procedimientos y controles son muy importantes porque permite tener un mayor control interno dentro del área administrativa-financiero, con la finalidad de encontrar los problemas que se puedan presentar en el departamento administrativo para consecutivamente darles solución inmediata.

### **2.2.5 Desventajas**

Entre los inconvenientes que presentar los manuales se encuentran los siguientes:

1. Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
2. Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
3. Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
4. Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
5. El costo de producción y actualización puede ser alto.
6. Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
7. Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.
8. Muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados.

<sup>20</sup> Gómez Ceja, Guillermo (1997) Planificación y Organización de Empresas, MC GRAW HILL Interamericana Editores, S.A. México DF. 8va. Edición.

## 2.2.6 Elaboración de un Manual de Procedimientos

Para elaborar un manual de procedimientos hay que seguir los siguientes pasos:

1. Definir el contenido:

Introducción.

Objetivos.

Áreas de aplicación.

Responsables.

Políticas.

Descripción de las operaciones.

Formatos.

Diagramas de flujo.

Terminología.

2. Recopilación de información.

3. Estudio preliminar de las áreas.

4. Elaboración de inventario de procedimientos.

5. Integración de la información.

6. Análisis de la información.

7. Graficar los procedimientos.

8. Revisión de objetivos, ámbito de acción, políticas y áreas responsables.

9. Implantación y recomendaciones para la simplificación de los procedimientos.

### **Las fuentes de información más comunes son:**

Archivos de la empresa.

Directivos, ejecutivos asesores y empleados.

### **Los métodos para compilar la información son:**

Encuestas.

Investigación documental.

Observación directa.

Entrevistas

Consideramos que la entrevista es el método más práctico porque nos permite dialogar con la otra persona frente a frente sin que pueda existir la posibilidad de malos entendidos además que se abarca el tema a profundidad. Este método nos ayuda a crear un ambiente de confianza con las personas a entrevistar mejorando así el proceso de recolección de información.

### **2.2.7 Estructura de un Manual de Procedimientos**

#### **Los puntos considerados para un manual bien estructurado son los siguientes:**

- **Identificación:** Logotipo, nombre, lugar y fecha de elaboración, número de revisión, unidades responsables de la elaboración, clave de la forma.
- **Objetivos de los procedimientos:** Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.
- **Responsables:** unidades administrativas y/o puestos que intervienen.
- **Conceptos:** Glosario de términos de carácter técnico, empleados en el procedimiento.
- **Procedimiento:** Narrativa de cada una de las operaciones, explicando en qué consiste, cuándo, cómo, dónde, con qué y cuanto se necesita para llevarlas a cabo.
- **Formulario de impresos:** se adjuntan como apéndices.
- **Diagramas de flujo:** Representaciones gráficas de procedimientos dentro de las diferentes unidades.

## **2.2.8 Herramientas para describir y documentar los procesos**

Generalmente se utilizan dos herramientas para describir y documentar los procesos en el manual y son:

**2.2.8.1 Los diagramas de flujo:** que permiten ver de manera gráfica los pasos que sigue el proceso desde que empieza hasta que acaba teniendo en cuenta los diferentes caminos que puede haber. Para elaborarlos piensa mentalmente los pasos a seguir en los procesos y consensuarlos con los implicados a fin de encontrar el flujo que mejor refleje la manera óptima de realizar el proceso.

Primeramente para utilizar un diagrama de flujo y para que su desarrollo es el más óptimo tenemos que realizar un análisis de lo que queremos representar, además de conocer bien el significado de cada uno de los símbolos y conectores.

El diagrama de flujo no es otra cosa más que un análisis detallado de los procesos que se realizan en el departamento Administrativo-Financiero facilitando así la fácil visualización de actividades innecesarias y verificando si la distribución del trabajo se encuentra equilibrada, para que no exista sobrecargo de trabajo en los empleados.

**2.2.8.2 Ficha de descripción narrativa del proceso.** Realiza también una ficha descriptiva por cada proceso que incluya, al menos:

- \* El responsable del proceso.
- \*El objetivo de ese procedimiento
- \*Los departamentos implicados .
- \*La descripción narrativa con las actividades que se deban llevar a cabo.

La ficha de descripción es muy importante porque mediante este mecanismo se va a reunir la información primordial de cada una de las operaciones que se realicen en el departamento Administrativo-Financiero sirviendo como guía de trabajo, facilitándoles de alguna manera la labor encomendada a sus empleados permitiéndoles aclarar o despejar dudas, resolver problemas en el caso que se les presente, y también tomar decisiones como ¿qué hacer? ¿Qué no se debe hacer? o en fin aceptar o rechazar una actitud.

## **2.2.9 Descripción de las Operaciones**



Las operaciones que se realicen dentro de las operaciones serán representadas de la siguiente manera:

- Presentación secuencial de los pasos que se deben realizar dentro de un procedimiento, al precisar los puestos o unidades responsables de su ejecución.
- Diagrama de flujo: Representación del flujo de operaciones para mostrar las unidades que participan, las operaciones que realizan y la secuencia de las mismas, mediante el uso de la simbología adecuada.

## **2.2.10 Dificultades se pueden presentar en la implementación de los Manuales de Funciones y Procedimientos**

### **2.2.10.1 El Síndrome de Goliat:**

En el caso de una empresa con un alto número de personal, o empresas grandes en general es de vital importancia que todos estos documentos existan, sean de común conocimiento y manejo por los empleados de la empresa. Cuando en una empresa grande ya se tiene implementado estos documentos, lo único que se requiere es que la dependencia encargada de recursos humanos, este pendiente de actualizar y adecuar los diferentes documentos a la realidad de la empresa, bien sea modificando, adicionando o retirando procesos, normas y formatos que ya no sean necesarios.

Estas modificaciones deben ser publicadas y mantener una constante divulgación efectiva de los mismos al interior de la empresa. Uno de los problemas más comunes en las empresas grandes y que dificultan la circulación ágil de los procesos, uso de formatos y normas es que los empleados no sienten pertenencia por la empresa y se tiende a politizar los cargos aun a costa de los intereses de la empresa. A este problema le llamo "el síndrome de Goliat". Algunas empresas son tan grandes y tienen tantas secciones, o tantas líneas de negocio y tan diferentes que el personal rivaliza entre las mismas líneas de negocio o secciones como si fueran empresas diferentes, o más aun cuando los empleados entre diferentes secciones se sienten como si pertenecieran a otro mundo o grupo de trabajo independiente y autosuficiente. Cuando se presentan este tipo de problemas es muy común que se generen procedimientos, normas y formatos propios de cada sección y la información que se requiere rescatar se

encuentra parcializada, dispersa, duplicada y obviamente de muy mala calidad, ya que se tiende a generar cada sección su propia base de datos. Para poder organizar en este tipo de empresas se deben o dividir por línea de negocio en independizar su base de datos, o tener una sección especializada donde se maneje sistemáticamente toda la información de la empresa (preferiblemente con software especializado), donde se generen los formatos, métodos y procedimientos únicos para toda la empresa e integrando en este trabajo los líderes de todas las secciones. Este centro de documentación se debe encargar de la recolección de la base de datos, clasificación y organización estadística de la información y distribución final de la misma.

#### **2.2.10.2 El Síndrome del Puente:**

En el caso de empresas pequeñas y medianas, se tiene que trabajar arduamente para ir redactando, publicando y ajustando las diferentes normas, procedimientos y formatos. Es de recalcar la importancia que tiene toda esta documentación en la organización de las actividades de una empresa. En el caso de las empresas pequeñas, medianas y en especial las de origen familiar se presentan constantes contratiempos en la distribución de cargas laborales y el permanente desconocimiento de la importancia de estos documentos que ayudan enormemente a la organización de la empresa. Lo cierto es que estos manuales no tienen ninguna utilidad si la cúpula de la organización donde en ocasiones se encuentran los mismos dueños, no le prestan la importancia que tienen, o desconocen las normas y los procedimientos y no las cumplen, no se podrá esperar resultados efectivos alguno en el resto de la organización y así mismo seguirán presentándose los comunes cuellos de botella en cabeza de los máximos directivos o los mismos dueños de la compañía porque por ellos tendrá que pasar desde la autorización de la compra de un lápiz hasta la decisión de un proyecto de inversión con base en el presupuesto los dividendos.

En estas últimas empresas lo más difícil siempre radica en culturizar al personal, y en especial a la cúpula de la organización, pues se tiende a que todo debe pasar por ellos y es así como los empleados a todo nivel, independientemente que tengan personal o presupuesto a cargo, se acostumbran a tener que consultar o pedir autorización para tomar cualquier tipo de decisión. A este problema cultural que se presenta en este tipo de organizaciones le denominó como “el síndrome del puente”. Este síndrome se refleja

cuando la mayoría de las actividades que debe realizar la empresa deben pasar por la aprobación de una persona o muy pocas personas. De esta forma, se tiende a no delegar y peor aún, que esa persona o ese grupo reducido de personas deben llevarle seguimiento a todo lo que ocurre en la empresa a todo nivel (tarea de superhéroes) y uno de los tantos problemas que generan es que los empleados de la empresa no se acostumbran a responsabilizarse de su cargo, pues bajo de dichas condiciones, los únicos responsables siempre serán aquel grupo de autorizadores o aprobadores que son el puente del desarrollo de la empresa y por lo tanto el cuello de botella. Otro de los graves problemas que se generan es que bajo este ambiente no se estimula la creatividad y el crecimiento del personal, punto este clave para el desarrollo.

Aunque en el mercado existen ya muchos formatos que posiblemente se pueden utilizar en una empresa, no se debe perder de vista que cada empresa es diferente y como tal, existen algunas actividades propias e importantes para el negocio que implica que la información debe ser recogida y discriminada de una manera en especial para asegurar su calidad y facilitar su análisis.<sup>21</sup>

Cómo ya lo hemos venido mencionando es de responsabilidad de los jefes hacer conocer este manual a todos los integrantes del departamento para que no solo conozcan cómo está integrado sino también los beneficios de su implementación. Por eso siempre los superiores deben estar dispuestos y abiertos a cualquier sugerencia o cambio que se le pueda dar al manual en mejora de todos. Se les debe dar a cada uno de los procesos la importancia necesaria ya que forman parte fundamental de su desarrollo. Los procesos ya se vuelven algo cotidiano en los empleados por lo que hay que ir formando una buena cultura organizacional desde el día que llegan a formar parte del grupo de trabajo.

Este manual debe actualizarse cada vez que algún tema es modificado o eliminado o sea necesario incluir nuevos aspectos que no se encuentren desarrollados en el documento, consideramos que será necesario designar a una persona que este encargada de la actualización, quién llevará un registro cuidadoso de cada cambio realizado.

<sup>21</sup>[www.elprisma.com/apuntes/administraciondeempresas/manualesdenormasyprocedimientos/pdf](http://www.elprisma.com/apuntes/administraciondeempresas/manualesdenormasyprocedimientos/pdf)

# **CAPÍTULO III**

### **3.1 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

#### **3.1.1 Entrevistas individuales**

Se realizaron entrevistas a cada una de las personas que laboran en el Departamento Administrativo, se elaboró un banco de preguntas para de esa manera poder conocer las funciones, procesos, horarios, responsabilidades que tienen los mismos.

Cada uno de los empleados del departamento Administrativo colaboró con nosotros de una manera muy buena y nos brindaron la información que necesitábamos.

Se entrevistó al personal de limpieza, conductores y administrativos, la duración de la entrevista fue aproximadamente de 45 minutos.

#### **3.1.2 Recolección de la información**

Dentro de toda la información recopilada se ha tomado en cuenta la más relevante y la más importante para la elaboración de los manuales. La información adicional que se planteó en las entrevistas fue para darnos cuenta del perfil de los puestos y conocer más a detalle de los mismos. A continuación en el siguiente cuadro se detalla la información:

### **Resumen de las funciones y procedimientos de los miembros del Departamento Administrativo**

#### **CUADRO N° 4**

CARGO	FUNCIONES	OBJETIVO	PROCESO	COMPETENCIAS	HORARIO	JEFE INMEDIATO
<b>SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Coordinación y control de las áreas encargadas</li> <li>*Supervisión de las construcciones físicas del Campus como de los Centros Regionales</li> <li>*Coordinación de Eventos</li> <li>*Supervisar el buen mantenimiento del Campus así como la seguridad del mismo.</li> </ul>	Coordinar y Planificar las actividades que se van a llevar a cabo para beneficio de la UTPL.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Planificación</li> <li>2.Programación</li> <li>3.-Proyecto</li> <li>4.-Presupuesto</li> <li>5.-Aprobación</li> <li>6.-Contratación</li> <li>7.-Ejecución con terceros</li> <li>8.-Fiscalización</li> <li>9.-Autorización de Pago</li> </ol>	Conocimientos en: Administración, Contabilidad, Finanzas, Excel, Word, Tributaria, Auto CAD, Docencia	7h30-12h30 15h30-18h30	DIRECTOR FINANCIERO – LOJA
<b>LÍDER CAMPUS UNIVERSITARIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Supervisar y controlar actividades de limpieza, mantenimiento, seguridad y áreas verdes.</li> </ul>	* Mantener el campus limpio, seguro y operativo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Supervisión de las actividades de los supervisores de campus.</li> <li>2.-Coordinar mejoras al servicio con las compañías de seguridad, jardinería y varios servicios.</li> </ol>	Conocimientos en Administración, seguridad y salud ocupacional.	7h30-12h30 15h30-18h30	SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO
<b>RESPONSABLE DE ADQUISICIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Realiza las adquisiciones de las diferentes dependencias universitarias</li> <li>*Realiza el control previo de trámites</li> <li>*Pago de cheques</li> <li>*Encargada de todo el movimiento financiero del departamento administrativo</li> </ul>	Realizar un adecuado y lógico procedimiento en la gestión de Adquisiciones de todo lo que necesite la UTPL	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Detectar la necesidad.</li> <li>2. Elabora la petición de compra.</li> <li>3.- Lleva la petición al responsable de Adquisiciones.</li> <li>4.- Se cotiza el pedido</li> <li>5.- Reunión con los proveedores</li> <li>6.- Emite orden de compra</li> <li>7.- Pago</li> </ol>	Conocimientos en: Administración, Contabilidad, Finanzas, Excel, Word, Tributaria	El horario de trabajo es de 08h00-13h00 a 15h00-19h00	SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO


<p><b>CONTROL/ PLANIFICACIÓN</b></p>	<p>*Supervisión de Bodega *Responsable de los Centros Asociados en la parte administrativa *Apoyo a todas las actividades del Campus *Facturación de servicios y venta de Activos</p>	<p>*El buen uso del espacio físico de los bienes almacenados en Bodega. *Coordinar con el departamento de Gestión de centros para solventar las necesidades de los mismos</p>	<p>1.- Órdenes a recibir 2.- Coordinación de los requerimientos administrativos de los centros país. 3.- Emisión de facturas 4.- Revisión y control de los contratos 5.-Análisis de Gastos 6.- Gestión para la elaboración de gastos</p>	<p>Conocimientos en: Administración y Contabilidad</p>	<p>8h30-13h00 15h30-19h00</p>	<p>SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO</p>
<p><b>AUXILIAR CONTABLE</b></p>	<p>*Manejo del Sistema Financiero *Pago de cheques *Conciliaciones Bancarias *Registro de correspondencia *Pago de Facturas *Reporte de Gastos</p>	<p>*Cumplir con las tareas contables y de secretaría</p>	<p>1.-Ordena las facturas para realizar los pagos de acuerdo a montos 2.-Verifica las autorizaciones y firmas correspondientes 3.-Elabora conciliaciones e imprime los documentos 4.-Realiza oficios y le entrega a la persona indicada</p>	<p>Conocimientos en: Contabilidad, Finanzas, Excel, Word, Tributaria</p>	<p>7h30-12h30 15h30-18h30</p>	<p>SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO</p>
<p><b>AUXILIAR CONTABLE</b></p>	<p>*Ingresar facturas de proveedores</p>	<p>*Ingresar las facturas de acuerdo a las compras que se haya efectuado</p>	<p>1.-Revisión de facturas y documentación soporte 2.-Verifica la autorización de acuerdo montos 3.-Ingresa en el sistema financiero BAAN 4.-Entrega la documentación al responsable de pagos</p>	<p>Conocimientos en: Contabilidad, Excel, Word, Tributaria</p>	<p>El horario de trabajo es de 07h30 a 15h30-18h30</p>	<p>SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO</p>

<b>SUPERVISORES CAMPUS</b>	* Mantenimiento de edificios *Control de jardineras *Control de Activos Fijos.	* Mantener los edificios limpios, seguros y operativos.	1.- Observación de los Edificios 2.- Levantamiento de la Información (chek list) 3.- Aprobación 4.- Ejecución e inspección de la obra 5.- Entrega de la Obra 6.- Pago	Conocimientos en: Administración.	7h30-12h30 15h30-18h30	LÍDER DEL CAMPUS UNIVERSITARIO
<b>CONSERJES</b>	*Abrir las puertas (aulas, polideportivo) *Recoger basura de áreas verdes *Barrer los edificios o departamentos *Limpiar polvo y baños *Otras actividades	Mantener el campus de la UTPL en óptimas condiciones	1.-Apertura de aulas, salas y laboratorios. 2.-Recolección de basura 3.-Limpieza de baños, y barrido externo. 4.-Otras actividades	No necesita experiencia.	Turno de 8 horas en horarios establecidos y rotativos.	LÍDER DEL CAMPUS UNIVERSITARIO
<b>SUPERVISOR TRANSPORTES</b>	*Control del transporte de la UTPL *Mantenimiento del transporte *Equipos de aire acondicionado *Ascensores	* Dar buen mantenimiento a las unidades de transporte *Servir a la UTPL	1.-Hoja de mantenimiento de vehículo 2.- Taller del mantenimiento 3.- Presupuesto 4.- Cotización 5.- Aprobación 6.- Compra del repuesto 7.- Verificación 8.- Entrega de Vehículo	Conocimientos en: Administración, Contabilidad, Excel, Word y de Ingeniería Automotriz	El horario de trabajo es de 08h30-13h00 a 15h30-18h30	LÍDER DEL CAMPUS UNIVERSITARIO
<b>CONDUCTORES</b>	Conducir los buses de la UTPL, y vehículos livianos.	Traslado del personal docente, administrativo y estudiantil de acuerdo a las rutas establecidas, transfers aeropuerto y salidas de investigación.	1.- Cumplir con los recorridos establecidos. 2.- Realizar inspecciones diarias a las unidades. 3.-Efectuar mantenimiento de ser necesario.	Experiencia en conducción de vehículos pesados y conocimientos básicos en mecánica	Turno de 8 horas en horarios establecidos y rotativos.	SUPERVISOR DE TRANSPORTE/LÍDER DEL CAMPUS UNIVERSITARIO

Elaborado por: Las autora



### 3.2 ELABORACIÓN DE LOS MANUALES

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	FECHA: 06/06/2011
	<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO UTPL</b>	
	<b>SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO</b>	PÁGINA: 1

#### **DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

El responsable de la subdirección administrativa se encarga de la coordinación de tres áreas fundamentales en el departamento las cuáles son área de construcción, campus universitario, adquisiciones.

#### **RELACIÓN ORGANIZACIONAL**

El responsable de la subdirección administrativa está directamente relacionado con el Director Financiero.

#### **FUNCIONES GENERALES**

- Coordinación y control de las áreas encargadas
- Supervisión de las construcciones físicas del campus como de los centros regionales
- Coordinación de eventos de la UTPL
- Supervisar el buen mantenimiento del Campus así como la seguridad del mismo.


#### **AUTORIDAD**

Ejerce autoridad a través del líder del campus, adquisiciones, auxiliar contable, control/planificación, asistente de construcción

#### **HORARIOS**

El horario de trabajo que cumple el responsable de adquisiciones está dividido en dos jornadas en la mañana es de 07h30 a 12h30 y en la tarde es de 15h30 a 18h30. Se debe mencionar que este puesto requiere de horas adicionales para culminar sus funciones, un promedio de dos horas diarias, además se lo puede solicitar los fines de semana porque tiene que supervisar obras civiles, es decir debe tener tiempo disponible.

<b>ELABORADO</b> Las autoras	<b>REVISADO</b> Dr. Paúl Solano	<b>AUTORIZADO</b>
---------------------------------	------------------------------------	-------------------

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	FECHA: 06/06/2011
	<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO UTPL</b>	
	<b>SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO</b>	PÁGINA: 2

## PROPÓSITO

Es la coordinación y planificación anual de las actividades que se van a llevar a cabo para beneficio de la UTPL.

## RESPONSABLES

La planificación anual se hace en equipo es decir se unen las tres áreas y además debe tener el visto bueno del Rector-Canciller, del Director Financiero, y de más entes encargados dependiendo del monto solicitado.

## PROCEDIMIENTO

<b>1.- Planificación</b>	La planificación se realiza anualmente, Se reúnen con los líderes correspondientes para que de esa manera se pueda integrar los procesos.
<b>2.- Programación</b>	La programación se realiza de acuerdo al tiempo de duración de la obra. Y sobre todo de acuerdo a su complejidad y exigencia.
<b>3.- Proyecto</b>	Se elabora el proyecto para que lo conozcan las personas encargadas y las autoridades para que lo aprueben o sugieran algún cambio que consideren pertinentes.
<b>4.- Presupuesto</b>	La elaboración del presupuesto está basada dentro de un rango. Si se necesita más dinero se tiene que pedir autorización a las autoridades pertinentes.
<b>5.- Aprobación</b>	Se procede a la aprobación cuándo todas las autoridades están de acuerdo y todo está de acuerdo a las políticas del departamento.
<b>6.- Contratación</b>	La UTPL trabaja con servicios tercerizados.

<b>7.- Ejecución con terceros</b>	Se procede al cumplimiento de la obra según lo estipulado en el contrato.
<b>8.- Fiscalización</b>	Se supervisa si la obra está de acuerdo al proyecto planteado. En caso contrario se procede a realizar cambios.
<b>9.- Autorización de Pago</b>	Parte final del proceso

### **CONCEPTOS:**

**Orden de pago:** Documento en que se instruye al librado (regularmente el banco) para que pague con cargo a la cuenta corriente del girador una cierta suma de dinero a favor de un tercero.

**Planificación:** La planificación se refiere a las acciones llevadas a cabo para realizar planes y proyectos de diferente índole. En este proceso se pueden cambiar muchas cosas con el tiempo ya que una planificación tiene que ser exacta en lo que se quiere lograr; para que quede como se desea.

### **Ejecución:**

En construcción es llevar a cabo un proyecto y realizarlo según lo estipulado.

### **FORMULARIO DE IMPRESOS**

Órdenes de pago para obras y trabajos culminados.  
Presupuestos aprobados.

## DIAGRAMA DE FLUJO



**ELABORADO**  
Las autoras

**REVISADO**  
Dr. Paúl Solano

**AUTORIZADO**

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	FECHA: 06/06/2011
	<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO UTPL</b>	
	<b>LÍDER DEL CAMPUS UNIVERSITARIO</b>	PÁGINA: 3

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

El líder del campus universitario se encarga de controlar, coordinar actividades de limpieza, mantenimiento, áreas verdes, seguridad, etc., con el fin de brindar las condiciones adecuadas para que la comunidad utepelina se desempeñe con normalidad.

**RELACIÓN ORGANIZACIONAL**

El responsable del mantenimiento del campus está directamente relacionado con el subdirector administrativo

**FUNCIONES GENERALES**

- Supervisar y controlar actividades de limpieza, mantenimiento, seguridad y áreas verdes.


**AUTORIDAD**

Supervisión de personal de limpieza, mantenimiento, seguridad.

**HORARIOS**

El horario de trabajo que cumple el responsable de adquisiciones está dividido en dos jornadas en la mañana es de 07h30 a 12h30 y en la tarde es de 15h30 a 18h30. Se debe mencionar que este puesto requiere de horas adicionales para culminar sus funciones, un promedio de una hora diaria.

<b>ELABORADO</b> Las autoras	<b>REVISADO</b> Dr. Paúl Solano	<b>AUTORIZADO</b>
---------------------------------	------------------------------------	-------------------

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	FECHA: 06/06/2011
	<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO UTPL</b>	
	<b>LÍDER DEL CAMPUS UNIVERSITARIO</b>	PÁGINA: 4

**PROPÓSITO**

Mantener el campus limpio, seguro y operativo.

**RESPONSABLES**

Todas y cada una de las decisiones que se tomen en cuanto a arreglo, mantenimiento del campus deben ser reportados a la subdirección administrativa

**PROCEDIMIENTO**

<b>1.- Supervisión de las Actividades de los supervisores de Campus</b>	Los supervisores de campus tienen la función de revisar continuamente los edificios y el campus en general por tal motivo el líder de campus pide un informe de las actividades a realizarse o de las anomalías notadas en dichos campos.
<b>2.- Coordinar mejoras al servicio con las compañías de seguridad, jardinería y varios servicios.</b>	<p>Cuando los edificios o las jardineras necesitan algún arreglo el líder del campus autoriza las modificaciones correspondientes dentro de un monto establecido cuando supera los \$300 tienen que pedir autorización a las autoridades involucradas.</p> <p>Si se necesita personal adicional al que tienen a cargo se procede a contratar los servicios requeridos.</p>

**CONCEPTOS:**

Ninguno

**FORMULARIO DE IMPRESOS**


Chek List

Presupuestos

## **DIAGRAMA DE FLUJO**

No se aplica diagrama de flujo ya que las funciones que cumple el líder campus universitario son diversas y dependen de varios factores.

<b>ELABORADO</b> Las autoras	<b>REVISADO</b> Dr. Paúl Solano	<b>AUTORIZADO</b>
---------------------------------	------------------------------------	-------------------

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	FECHA: 06/06/2011
	<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO UTPL</b>	
	<b>RESPONSABLE DE ADQUISICIONES</b>	PÁGINA: 5

### **DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

El responsable de adquisiciones tiene a su cargo la compra de materiales, activos fijos, suministros de oficina, etc. Para de esa manera lograr el buen funcionamiento de la UTPL.

### **RELACIÓN ORGANIZACIONAL**

El responsable de adquisiciones está directamente relacionado con la subdirección administrativa.

### **FUNCIONES GENERALES**

- Realiza las adquisiciones de las diferentes dependencias universitarias
- Efectúa el control previo de trámites
- Autorización y firma de cheques y transferencias bancarias.
- Encargada de todo el movimiento financiero del departamento administrativo.

### **AUTORIDAD**


Ejerce autoridad a través de las Auxiliares Contables

### **HORARIOS**

El horario de trabajo que cumple el responsable de adquisiciones está dividido en dos jornadas en la mañana es de 08h30 a 13h00 y en la tarde es de 15h00 a 19h00. Se debe mencionar que este puesto requiere de horas adicionales para culminar sus funciones, un promedio de una hora diaria.

<b>ELABORADO</b> Las autoras	<b>REVISADO</b> Dr. Paúl Solano	<b>AUTORIZADO</b>
---------------------------------	------------------------------------	-------------------



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	FECHA: 06/06/2011
	<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO UTPL</b>	
	<b>RESPONSABLE DE ADQUISICIONES</b>	PÁGINA: 6

### PROPÓSITO

Realizar un adecuado y lógico procedimiento en la gestión de adquisiciones de todo lo que necesite la UTPL

### RESPONSABLES

Todas las solicitudes de compras deben ser firmadas por el personal autorizado y deben llevar el visto bueno del director financiero, del director de la dependencia que solicita la adquisición, rector-canciller, dependiendo del monto solicitado.

### PROCEDIMIENTO

<b>1.- Detectar la necesidad.</b>	Se solicitan bienes y/o servicios
<b>2.- Elabora la petición de compra</b>	Se elabora un oficio en el cuál la dependencia que necesita de la adquisición hace constar sus necesidades.
<b>3.- Lleva la petición al responsable de adquisiciones</b>	Se evalúa la petición de lo que solicitan las dependencias y proceden a la autorización
<b>4.- Se cotiza el pedido</b>	Se analiza varias propuestas y se reúnen los interesados y eligen la mejor, tomando en cuenta parámetros como calidad y precios.
<b>5.- Reunión con los proveedores</b>	Una vez que se ha escogido la mejor alternativa de compra se reúne con el proveedor o se confirma la compra vía mail. También influye el monto del pedido.
<b>6.- Emite orden de compra</b>	El responsable de adquisiciones emite la orden de compra cuando ya tenga todo listo, y todo este aprobado
<b>7.- Pago</b>	Se elabora el cheque y se procede inmediatamente al pago.

### CONCEPTOS:

**Activos Fijos:** Un activo fijo es aquel bien mueble o inmueble cuya vida útil es mayor a un año, no está destinado para la venta dentro del giro normal de la actividad económica de la empresa y se usa con la intención de emplearlo en forma permanente en la producción de otros bienes y servicios, para arrendar o simplemente para el uso administrativo de la entidad”.

**Cotización:** Es el proceso de búsqueda de la mejor opción para los intereses de la compañía. El proceso está sustentado en forma escrita a través de cada uno de los posibles proveedores requeridos.

**Formato Orden de compra:** Documento comercial que soporta las condiciones del negocio pactadas con el proveedor, y que debe estar soportado en el sistema de información.

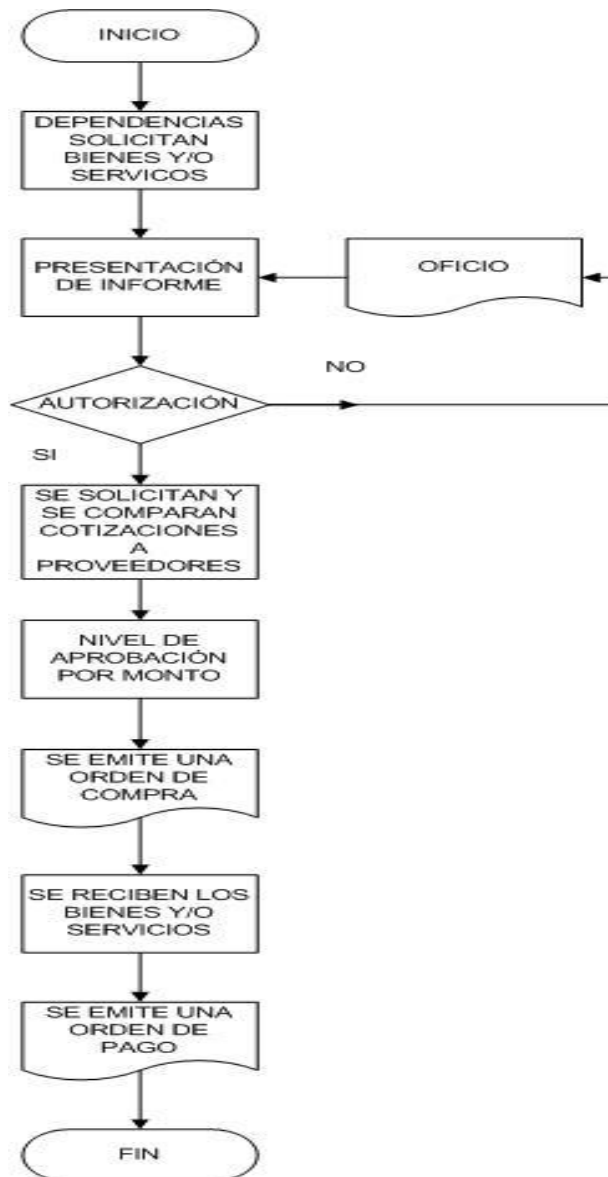
## **FORMULARIO DE IMPRESOS**

Órdenes de compra

Oficios de autorización

Actas de entrega-recepción


## DIAGRAMA DE FLUJO



**ELABORADO**  
Las autoras

**REVISADO**  
Dr. Paúl Solano

**AUTORIZADO**

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	FECHA: 06/06/2011
	<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO UTPL</b>	
	<b>AUXILIAR CONTABLE</b>	PÁGINA: 7

### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

El auxiliar contable tiene a su cargo el manejo del sistema financiero de la UTPL, así como el pago de facturas a través de cheques y transacciones bancarias.

### RELACIÓN ORGANIZACIONAL

El auxiliar contable está directamente relacionado con la responsable de adquisiciones, el líder de campus universitario y el subdirector administrativo.

### FUNCIONES GENERALES

- Manejo del sistema financiero
- Efectúa la emisión de cheques
- Conciliaciones bancarias
- Registro de correspondencias
- Pago de facturas


### AUTORIDAD

No aplica

### HORARIOS

El horario de trabajo que cumple el auxiliar contable en la jornada de la mañana es de 07h30 a 12h30 y en la tarde es de 15h30 a 18h30.

<b>ELABORADO</b> Las autoras	<b>REVISADO</b> Dr. Paúl Solano	<b>AUTORIZADO</b>
---------------------------------	------------------------------------	-------------------

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Fecha: 06/06/2011
	<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO UTPL</b>	
	<b>AUXILIAR CONTABLE</b>	Página: 8

### PROPÓSITO

Llevar un control adecuado de las tareas contables y de secretaría.

### RESPONSABLES

Todas las decisiones que se tome en deben ser informadas al jefe inmediato es decir al subdirector administrativo.

### PROCEDIMIENTO

<b>1.- Ordena Facturas por Montos</b>	Se organizan las facturas para proceder al pago de acuerdo a montos.
<b>2.- Verifica las autorizaciones y firmas correspondientes</b>	Se revisa las firmas del personal autorizado para realizar el pago
<b>3.- Elabora las conciliaciones e imprime los documentos</b>	Realiza las conciliaciones e imprime los documentos
<b>4.- Realiza oficios y entrega a la persona indicada</b>	Entrega al personal que le corresponda

### CONCEPTOS:

**Conciliación Bancaria:** La conciliación bancaria es un proceso que permite confrontar y conciliar los valores que la empresa tiene registrados, de una cuenta de ahorros o corriente, con los valores que el banco suministra por medio del extracto bancario.


### FORMULARIO DE IMPRESOS

Informes de gastos  
Conciliaciones

**DIAGRAMA DE FLUJO**



<b>ELABORADO</b> Las autoras	<b>REVISADO</b> Dr. Paúl Solano	<b>AUTORIZADO</b>
---------------------------------	------------------------------------	-------------------

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	FECHA: 06/06/2011
	<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO UTPL</b>	
	<b>AUXILIAR CONTABLE</b>	PÁGINA: 9

### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

El auxiliar contable tiene a su cargo la verificación e ingreso de las facturas de los proveedores.

### RELACIÓN ORGANIZACIONAL

El auxiliar contable está directamente relacionado con la subdirección administrativa.

### FUNCIONES GENERALES

- Ingresar facturas de proveedores


### AUTORIDAD

No aplica

### HORARIOS

El horario de trabajo que cumple el auxiliar contable es de dos jornadas la jornada de la mañana es de 07h30 a 12h30 y en la tarde es de 15h30 a 18h30.

<b>ELABORADO</b> Las autoras	<b>REVISADO</b> Dr. Paúl Solano	<b>AUTORIZADO</b>
---------------------------------	------------------------------------	-------------------

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	FECHA: 06/06/2011
	<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO UTPL</b>	
	<b>AUXILIAR CONTABLE</b>	PÁGINA: 10

### PROPÓSITO

Ingresar las facturas de acuerdo a las compras que se haya efectuado

### RESPONSABLES

Todas las decisiones que se tomen en cuanto a su función deberán ser informadas a la subdirección administrativa.

### PROCEDIMIENTO

<b>1.- Revisión de facturas- documentación Soporte</b>	De acuerdo al orden de compras
<b>2.- Verifica la autorización de acuerdo a montos</b>	Se revisa que tenga las autorizaciones correspondientes de acuerdo a montos permitidos.
<b>3.- Ingresar en el sistema financiero BAAN</b>	Procede al ingreso en el sistema financiero y además se tiene un respaldo en excel.
<b>4.- Entrega la documentación</b>	Al responsable de pagos.

### CONCEPTOS:

**Factura:** La factura, factura de compra o factura comercial es un documento mercantil que refleja toda la información de una operación de compraventa.

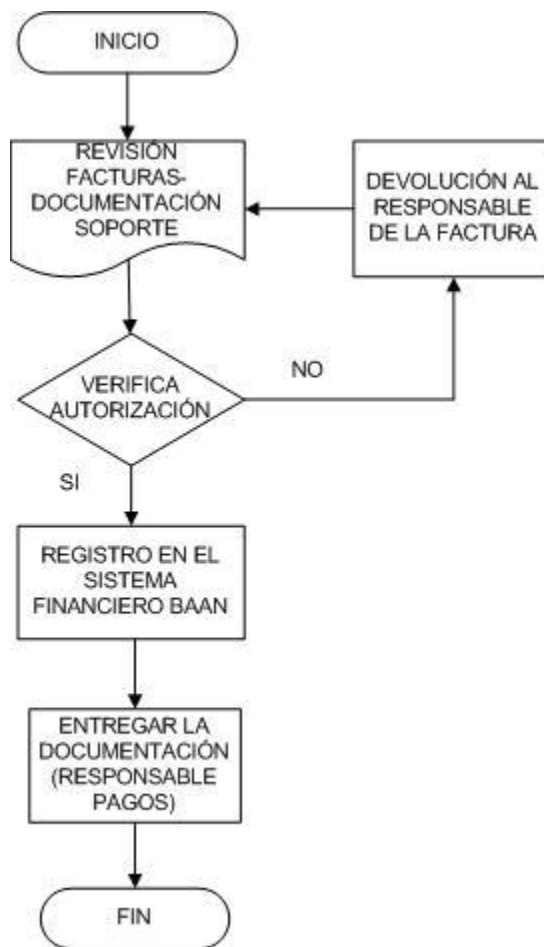
**Proveedor:** Es la persona que surte a otras empresas con existencias necesarias para el desarrollo de la actividad.

### FORMULARIO DE IMPRESOS


Oficios  
Documentos Soporte



## DIAGRAMA DE FLUJO



<b>ELABORADO</b> Las autoras	<b>REVISADO</b> Dr. Paúl Solano	<b>AUTORIZADO</b>
---------------------------------	------------------------------------	-------------------

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	FECHA: 06/06/2011
	<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO UTPL</b>	
	<b>CONTROL/PLANIFICACIÓN</b>	PÁGINA: 11

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

El responsable del área de planificación se encarga de supervisar las acciones para una buena gestión de bodega, con la finalidad de poder suplir cualquier necesidad que se presente dentro de la UTPL, ya que colabora en las diversas actividades del campus universitario.

**RELACIÓN ORGANIZACIONAL**

El responsable del área de planificación está directamente relacionado con el subdirector administrativo.

**FUNCIONES GENERALES**

- Administración de bodega
- Responsable de los centros asociados en la parte administrativa.
- Apoyo a todas las actividades del campus
- Facturación de servicios y venta de activos.


**AUTORIDAD**

Ejerce autoridad a través del bodeguero.

**HORARIOS**

El horario de trabajo que cumple el responsable de adquisiciones está dividido en dos jornadas en la mañana es de 08h30 a 13h00 y en la tarde es de 15h30 a 19h00.

<b>ELABORADO</b> Las autoras	<b>REVISADO</b> Dr. Paúl Solano	<b>AUTORIZADO</b>
---------------------------------	------------------------------------	-------------------

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	FECHA: 06/06/2011
	<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO UTPL</b>	
	<b>CONTROL/PLANIFICACIÓN</b>	PÁGINA: 12

### PROPÓSITO

El buen uso del espacio físico de los bienes almacenados en Bodega.

Coordinar con el departamento de gestión de centros para solventar las necesidades de los mismos.

### RESPONSABLES

Todas y cada una de las decisiones que se tomen en la planificación y equipamiento de bodega deben ser reportadas a la subdirección administrativa y al responsable de adquisiciones.

### PROCEDIMIENTO

<b>1.- Ordenes a recibir</b>	De su jefe inmediato que es del Arq. Leonardo Chávez, también se relaciona con adquisiciones ya que encarga de la facturación de activos.
<b>2.-Coordinación de los requerimientos administrativos de los centros país</b>	Coordina las necesidades de cada uno de los centros en relación con gestión de centros (mobiliario, equipos, mantenimiento de aire acondicionado (costa-oriente)
<b>3.- Emisión de facturas</b>	Por venta de activos, arriendo locales (valle de tecnología, almacén universitario, kioskos)
<b>4.-Revisión y control de los contratos</b>	Su vigencia de garantías o pólizas de seguros, vigencia de los contratos.
	Pagados desde el departamento

<b>5.- Análisis de gastos</b>	administrativo
<b>6.-Gestión para la elaboración de contratos</b>	De servicios a través del departamento administrativo.

**CONCEPTOS:**

**Estoquear:** Es la acción de guardar la mercancía en los armarios o en bodega.

**Gestión de Centros:** Es el departamento que se encarga de recibir y enviar correspondencia a los diferentes centros Asociados.


**FORMULARIO DE IMPRESOS**

Solicitud de facturación

**DIAGRAMA DE FLUJO**

No aplica por su complejidad y por la variedad de actividades que realiza.

<b>ELABORADO</b> Las autoras	<b>REVISADO</b> Dr. Paúl Solano	<b>AUTORIZADO</b>
---------------------------------	------------------------------------	-------------------

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	FECHA: 06/06/2011
	<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO UTPL</b>	
	<b>SUPERVISORES CAMPUS</b>	PÁGINA: 13

### **DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

El supervisor del campus universitario se encarga de tener a la UTPL en óptimas condiciones de limpieza controlando y supervisando las diferentes áreas de la universidad.

### **RELACIÓN ORGANIZACIONAL**

Los supervisores de campus están directamente relacionados con el Líder del Campus Universitario es decir con el líder del campus.

### **FUNCIONES GENERALES**

- Mantenimiento de edificios
- Control de jardineras
- Control de activos fijos en lo que es movilización ATU
- Supervisión de construcción, edificio central -CITTES
- Fiscalización de obras civiles
- Aprobación-verificación inmobiliario ATU


### **AUTORIDAD**

Ejerce autoridad a través de los conserjes y servicios tercerizados

### **HORARIOS**

El horario de trabajo que cumple los supervisores de campus está dividido en dos jornadas en la mañana es de 07h30 a 12h30 y en la tarde de 15h30 a 18h30. Se debe mencionar que este puesto requiere de horas adicionales para culminar sus funciones, un promedio de una hora diaria.

<b>ELABORADO</b> Las autoras	<b>REVISADO</b> Dr. Paúl Solano	<b>AUTORIZADO</b>
---------------------------------	------------------------------------	-------------------

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	FECHA: 06/06/2011
	<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO UTPL</b>	
	<b>SUPERVISORES CAMPUS</b>	PÁGINA: 14

### PROPÓSITO

- Mantener los edificios limpios, seguros y operativos.
- Qué las jardineras se encuentren bien podadas.
- Dar a conocer al departamento de contabilidad que activos se movilizan.
- Asignación de los puestos de trabajo.

### RESPONSABLES

Todas las decisiones que tome el encargado de este puesto deben estar supervisadas directamente por el líder del campus, y este a su vez informar al subdirector administrativo.

### PROCEDIMIENTO GENERAL

<b>1.- Se visita los edificios</b>	Se supervisan diariamente los todos los días y varias veces al día.
<b>2.- Levantamiento de la Información. (Elaboración del Chek List)</b>	Una vez que se tiene la información se la ingresa a la computadora.

- **Jardineras:** Conforme se visita las jardineras se indica a las personas encargadas que tienen que arreglar, luego se riegan las plantas por edificio y esto se hace una vez por semana. Se recogen escombros.
- **Activos Fijos:** Se hace una compra y lo hace el jefe de departamento, se procede a la aprobación del proyecto, luego se hace el pedido y se recibe el material, inmediatamente se hace la constatación de física comparando con la respectiva factura, a su vez también se informa al departamento contable para que etiquete los activos fijos. Se ingresa al sistema y se elabora el

acta de entrega-recepción.	
<b>3.- Aprobación</b>	Se necesita la aprobación de varias autoridades antes de proceder a la ejecución de la obra en ella se aprueban los montos, contratos.
<b>4.- Ejecución e inspección de la obra</b>	La obra la pueden realizar fin de semana, entre semana y en la noche según sea la urgencia de la obra.
<b>5.- Entrega de la obra</b>	Una vez culminada la obra la supervisan y los encargados constatan su buen término.
<b>6.- Pago</b>	Finalmente se procede a pagar a los proveedores o a los responsables de la obra.

#### **CONCEPTOS:**

**Activo Fijo:** Son aquellos bienes y derechos que una empresa necesita para funcionar de forma duradera. Los activos fijos, si bien son duraderos, no siempre son eternos.

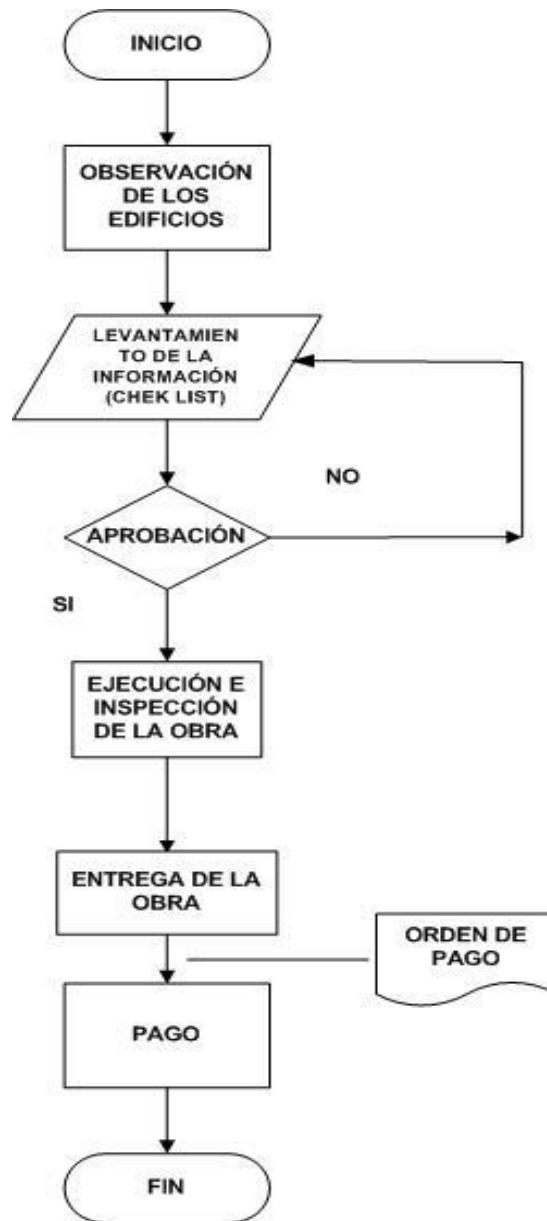
#### **FORMULARIO DE IMPRESOS**

Órdenes de Compra

Oficios de Autorización

Actas de Entrega-Recepción

## DIAGRAMA DE FLUJO



<b>ELABORADO</b> Las autoras	<b>REVISADO</b> Dr. Paúl Solano	<b>AUTORIZADO</b>
---------------------------------	------------------------------------	-------------------



	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	FECHA: 06/06/2011
	<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO UTPL</b>	
	<b>CONSERJE</b>	PÁGINA: 15

### **DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

El responsable de servicios varios tiene a su cargo la limpieza de cada una de las dependencias del campus universitario.

### **RELACIÓN ORGANIZACIONAL**

El responsable de servicios varios está directamente relacionado con los supervisores campus y el líder del campus universitario.

### **FUNCIONES GENERALES**

- Abrir las puertas (aulas, polideportivo)
- Recoger basura de áreas verdes
- Barrer los edificios o departamentos
- Limpiar polvo y baños
- Otras actividades


### **AUTORIDAD**

No aplica

### **HORARIOS**

Cumplen las ocho horas diarias en horarios establecidos y rotativos.

<b>ELABORADO</b> Las autoras	<b>REVISADO</b> Dr. Paúl Solano	<b>AUTORIZADO</b>
---------------------------------	------------------------------------	-------------------

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	FECHA: 06/06/2011
	<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO UTPL</b>	
	<b>CONSERJE</b>	PÁGINA: 16

### PROPÓSITO

Mantener el campus de la UTPL en óptimas condiciones

### RESPONSABLES

Las actividades que realizan son inspeccionadas por los supervisores de campus y el líder del campus universitario.

### PROCEDIMIENTO

<b>1.- Apertura de aulas, salas y laboratorios</b>	Que requieran ocuparse para diversas actividades
<b>2.- Recoger basura de áreas verdes</b>	De todas las áreas verdes del campus
<b>3.- Barrer los edificios o departamentos</b>	Los edificios u oficinas que estén a su cargo
<b>4.- Limpiar polvo y baños</b>	De las oficinas o de los edificios
<b>5.- Otras actividades</b>	Entregar correspondencia, colaboración en eventos.

### CONCEPTOS:

**Mopa:** Es una herramienta que se utiliza para limpiar el suelo en húmedo y normalmente consta de un palo en cuyo extremo se encuentran unos flecos absorbentes.

### FORMULARIO DE IMPRESOS

Ninguno

## DIAGRAMA DE FLUJO



**ELABORADO**  
Las autoras

**REVISADO**  
Dr. Paúl Solano

**AUTORIZADO**

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	FECHA: 06/06/2011
	<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO UTPL</b>	
	<b>SUPERVISOR DE TRANSPORTE</b>	PÁGINA: 17

### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

El encargado del transporte tiene a su cargo el mantenimiento de las unidades y de los equipos de aire acondicionado y ascensores.

### RELACIÓN ORGANIZACIONAL

El responsable del transporte está directamente relacionado con la subdirección administrativa.

### FUNCIONES GENERALES

- Control del transporte de la UTPL
- Mantenimiento del transporte, de equipos de aire acondicionado y de los ascensores.

### AUTORIDAD

No aplica

### HORARIOS

El horario de trabajo que cumple el supervisor de transporte en la mañana es de 08h30 a 13h00 y la jornada de la tarde comprende desde las 15h30 a 18h30.

<b>ELABORADO</b> Las autoras	<b>REVISADO</b> Dr. Paúl Solano	<b>AUTORIZADO</b>
---------------------------------	------------------------------------	-------------------



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	FECHA: 06/06/2011
<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO UTPL</b>	
<b>SUPERVISOR DE TRANSPORTE</b>	PÁGINA: 18

## PROPÓSITO

Dar buen mantenimiento a las unidades de transporte.  
Mantener las unidades operativas.

## RESPONSABLES

Todas y cada una de las decisiones que se tomen en cuanto al mantenimiento de las unidades de transporte deben ser reportadas al líder del campus.

## PROCEDIMIENTO

<b>1.- Hoja de mantenimiento del vehículo</b>	En el que registran el kilometraje del vehículo, es decir esta hoja rota por cada una de las unidades de transporte
<b>2.- Taller de mantenimiento</b>	Se lleva al vehículo a revisar en el taller.
<b>3.- Presupuesto</b>	Se hace un presupuesto por el valor de la reparación.
<b>4.- Cotización</b>	Se realiza una cotización con los proveedores del servicio
<b>5.- Aprobación</b>	Se realiza la aprobación del informe
<b>6.- Compra del Repuesto</b>	De acuerdo al proveedor que se selecciona se adquiere el repuesto.
<b>7.- Verificación</b>	Se verifica el vehículo que se encuentre en perfectas condiciones
<b>8.- Entrega de Vehículo</b>	El responsable encargado recibe el vehículo y continua con sus labores.

## CONCEPTOS:

**Orden de trabajo:** Una orden es la identificación que tiene un expediente o documentación que entrega un usuario.

## FORMULARIO DE IMPRESOS

Hoja de mantenimiento

**DIAGRAMA DE FLUJO**



<b>ELABORADO</b> Las autoras	<b>REVISADO</b> Dr. Paúl Solano	<b>AUTORIZADO</b>
---------------------------------	------------------------------------	-------------------

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	FECHA: 06/06/2011
	<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO UTPL</b>	
	<b>LIDER DE CONSTRUCCIONES</b>	PÁGINA: 19

### **DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

El líder de construcciones de la UTPL tiene a su cargo la construcción, remodelación, diseño y fiscalización de las obras.

### **RELACIÓN ORGANIZACIONAL**

El responsable construcciones está directamente relacionado con la subdirección administrativa.

### **FUNCIONES GENERALES**

- Construcción de obras civiles
- Diseño-Remodelación de edificios y demás áreas.
- Fiscalización de obras


### **AUTORIDAD**

No aplica

### **HORARIOS**

El horario de trabajo que cumple el líder del departamento de construcciones de la UTPL es de lunes a viernes de 08h00 a 12h00 y en la tarde es de 15h00 a 19h00.

<b>ELABORADO</b> Las autoras	<b>REVISADO</b> Dr. Paúl Solano	<b>AUTORIZADO</b>
---------------------------------	------------------------------------	-------------------

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	FECHA: 06/06/2011
	<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO UTPL</b>	
	<b>LÍDER DE CONSTRUCCIONES</b>	PÁGINA: 20

### **PROPÓSITO**

Lograr el crecimiento y mejora continua del campus UTPL

### **RESPONSABLES**

Todas las decisiones que se tomen deberán ser informadas al jefe inmediato es decir a la subdirección administrativa.

### **CONCEPTOS:**

**Remodelar:** Modificar el modelo o estructura de alguna cosa; arreglar una pintura, escultura, edificio u otra cosa deteriorada.

### **FORMULARIO DE IMPRESOS**

Ninguno

### **DIAGRAMA DE FLUJO**

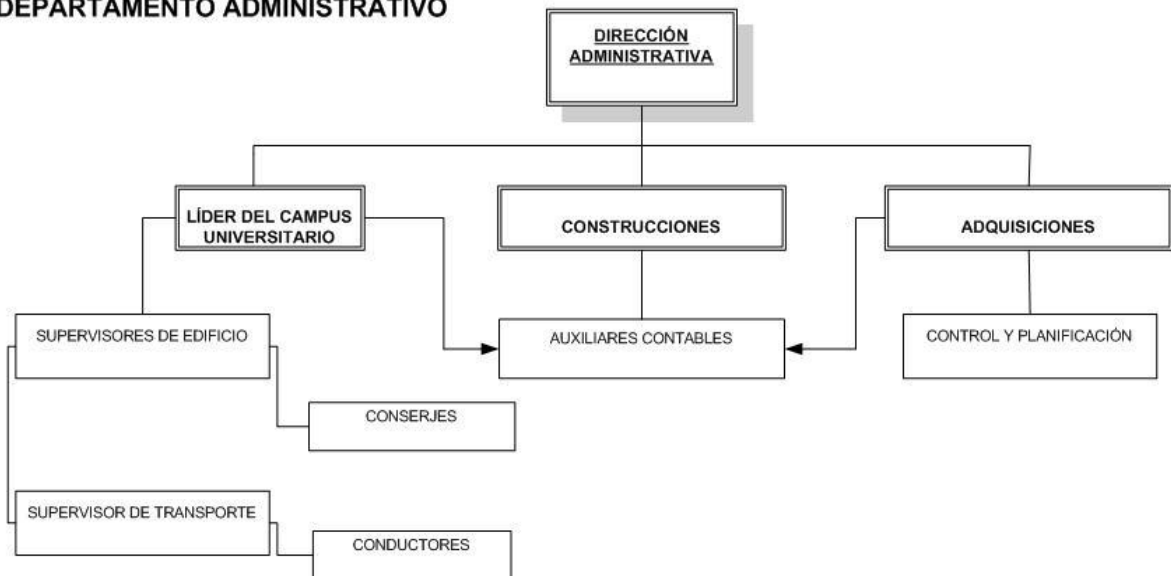
No aplica ya que el puesto en mención se encuentra desocupado actualmente.



### 3.3. ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

CUADRO N° 4

#### DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO



Elaborado por: Las autoras

Hemos propuesto este organigrama porque en el actual no se interrelacionan todas las áreas, trabajan independientemente con distintos procesos por eso se ha creído conveniente que las tres áreas principales trabajen en equipo, así mismo las auxiliares contables deben estar directamente relacionadas el líder del campus por motivo de compra de repuestos, materiales de mantenimiento que los edificios necesitan, también con construcciones porque intervienen en la elaboración de los reportes de pagos a las personas que intervienen en la ejecución de cada obra. Así mismo con adquisiciones ya que se realizan distintas compras dependiendo de las necesidades de las distintas dependencias las compras pueden ser desde suministros de oficina hasta activos fijos.

El líder del campus debe mantenerse relacionado con los supervisores de edificios, que a su vez tienen la responsabilidad de supervisar el trabajo de los conserjes, también con el Supervisor de Transporte el cuál se encarga de los recorridos y del

horario de los conductores y mantenimiento de las unidades de transporte en caso que lo requieran.

El encargado de control/planificación por sus funciones se relaciona con adquisiciones ya que tiene que estar pendiente de la infraestructura de cada uno de los centros universitarios por ejemplo si en la costa se necesita aire acondicionado él tiene que hacer los pedidos correspondientes conjuntamente con Adquisiciones por eso motivo estas dos áreas siempre tienen que tratar de unificar procesos.

## **CONCLUSIONES**

De acuerdo a las observaciones realizadas en el departamento administrativo se concluye lo siguiente:

- El manual de funciones es de suma importancia ya que complementa al organigrama propuesto indicando el nombre del puesto, las funciones, responsabilidades, etc. También indica con que otras áreas deben tener relación y mayor comunicación.
- La elaboración de un manual de funciones y procedimientos constituye un instrumento dirigido a orientar las acciones de forma específica en cada área.
- Este manual es un instrumento que se utiliza para guiar las acciones del trabajador en las actividades realizadas, con la finalidad de facilitar la ejecución de los mismos.
- En la actualidad no existe documentación de las actividades de cada puesto en el departamento administrativo. La ausencia de un manual de funciones y procedimientos no permite que el personal que labora dentro del departamento conozca de forma ordenada las funciones y procedimientos que deben seguirse para ejecutar de manera sistemática las actividades que allí se realizan
- El departamento carece de procedimientos escritos que definan las actividades; se cuenta únicamente con procesos verbales para el funcionamiento de cada una de las áreas y subáreas.
- Este manual permite al departamento administrativo verificar que los empleados realicen sus actividades según lo establecido en este documento.

## **RECOMENDACIONES**

- Implementar este manual en todas las funciones y procedimientos del departamento administrativo que se sugiere en este trabajo, de esta forma los empleados tendrán mayor certeza y eficiencia al realizar su trabajo.
- Se debe implementar la descripción de los puestos dentro de la empresa para que los empleados sepan cuáles actividades son las que ellos tienen a su cargo y en el momento de reclutar personal se conozca qué características debe llevar el candidato.
- Utilizar el manual de funciones y procedimientos, con una estructura organizacional descentralizada donde cada persona conozca claramente quien es el superior, a quien debe reportarse, y ser capaz de desarrollar plenamente sus funciones sin necesidad de consultar cada paso a realizarse diariamente, esto permitirá definir niveles y áreas de intervención en la: toma de decisiones, dirección, ejecución, control y evaluación.
- Más importante que la documentación misma, es que ésta esté al alcance de los empleados, por lo menos la parte que le afecta directamente a cada uno de ellos.
- Construir procesos estándar para el análisis del trabajo y el mejoramiento de las actividades.
- Para que este Manual sea útil deberá actualizarse por lo menos cada año, o cuando se establezcan mejoras en los procesos.

## BIBLIOGRAFÍA

- [www.utpl.edu.ec](http://www.utpl.edu.ec) (Aspectos generales de la UTPL)
- <http://www.slideshare.net/jose.sandovaln/valores-institucionales-sin-videos-presentation> (Valores institucionales)
- <http://www.urbe.edu/universidad/politicas.html> (Políticas)
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Tesorer%C3%ADa> (Tesorería)
- <http://www.monografias.com/trabajos81/integracion-control-presupuestal> (Control presupuestal)
- <http://es.wikipedia.org/wiki/N%C3%B3mina> (Nómina)
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Balance>
- Sarmiento, Rubén (2003) Contabilidad General, Editorial Voluntad, Octava Edición
- <http://www.utp.ac.pa/departamento-de-proveedurias-y-compras>
- <http://portaldeservicios.atalca.cl/link.cgi/Vicerrectoria/Administracion/163>
- <http://www.upo.es/apac/> (Área de planificación)
- [www.emsaba.gov.ec/index.php?option=com\\_content&task=view&id=17&Itemid](http://www.emsaba.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=17&Itemid) (Bodega)
- [www.frrg.utn.edu.ar/frrg/Apuntes/II2/ManualesAd.ppt](http://www.frrg.utn.edu.ar/frrg/Apuntes/II2/ManualesAd.ppt) (Manuales)
- Gómez Ceja, Guillermo (1997) Planificación y Organización de Empresas, MC GRAW HILL Interamericana Editores, S.A. México DF. 8va. Edición.
- <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/lecciones/capitulo3/funciones.htm> (Objetivos del Manual de Funciones)
- <http://www.mitecnologico.com/Main/ManualDeFunciones>

- <http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/tesisdigitales/texto/658306C352a.html>  
(Análisis de Cargos)
- <http://es.scribd.com/doc/3678643/MANUAL-DE-PROCEDIMIENTOS>
- [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/lecciones/capitulo3/definicion\\_1.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/lecciones/capitulo3/definicion_1.htm) (Objetivos del Manual de Procedimientos)
- Gómez Ceja, Guillermo (1997) Planificación y Organización de Empresas, MC GRAW HILL Interamericana Editores, S.A. México DF. 8va. Edición.
- [www.elprisma.com/apuntes/administraciondeempresas/manualesdenormasyprocedimientos/pdf](http://www.elprisma.com/apuntes/administraciondeempresas/manualesdenormasyprocedimientos/pdf):

**ANEXOS**

## BANCO DE PREGUNTAS

### Objetivo:

- La encuesta es de carácter académico para la realización de un proyecto de tesis
- Conocer los procesos y funciones que ejecuta cada uno de los miembros del departamento administrativo en los respectivos cargos que desempeñan

### DATOS INFORMATIVOS

Fecha:

Cargo:

Administrativo ( )

Administrativo con carga docente ( )

Docente ( )

Jefe Inmediato ( )

¿Quién es? \_\_\_\_\_

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

1. ¿Cuáles son sus responsabilidades en el cargo que desempeña?

---

---

---

2. ¿Cuál es el objetivo de las Tareas que usted desempeña?

---

---

3. Cómo describe el proceso para efectuar su trabajo o responsabilidad asignada

Regular ( )

Normal ( )

Excesivo ( )

---

---

4. ¿Bajo que criterio usted, da prioridad a las actividades que realiza?

---

5. ¿Cuáles son las partes fáciles de la actividad que desarrolla?

---



**6. ¿Qué es lo difícil de desarrollar en su tarea?**

---

**7. Qué tipo de equipos utiliza para la realización de sus labores**

Máquina de Escribir ( )    Sumadora ( )    Computadora ( )    Cámara de fotos ( )

Teléfonos ( )    Radio ( )    Otros ( )

Especifique \_\_\_\_\_

**8. ¿Las actividades académicas que usted realiza aparte de cumplir sus labores administrativas dificultan sus obligaciones?**

Si ( )

No ( )

Si su respuesta es afirmativa ¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

**9. Qué recomienda usted, para que la operatividad diaria se le haga más eficiente?**

---

---

---

## MANUAL DE FUNCIONES

### 1. ¿Qué áreas del conocimiento son requeridas para el desenvolvimiento de sus tareas?

Administración ( )      Contabilidad ( )      Finanzas ( )      Excel ( )      Word ( )  
Tributaria ( )      Auto CAD ( )      Otros ( )

Especifique:

---

### 2. La Experiencia exigida por el cargo que desempeña es:

Imprescindible ( )      No Necesaria ( )      1-2 años ( )      2-3 años ( )

---

### 3. ¿El cargo que usted desempeña tiene responsabilidad administrativa y/o financiera?

---

### 4. Conoce usted si su departamento tiene definido sus políticas y procedimientos

Si ( )      No ( )

### 5. ¿Cómo le han comunicado las políticas a usted?

Escrita ( )      Verbal ( )      Ninguna ( )

-----

---

### 6. ¿Qué requisitos intelectuales le exige el cargo que desempeña?

- a) Capacidad de ambición
- b) Pro-Actividad
- c) Capacidad de reacción

### 7. ¿Qué requisitos físicos le exige el cargo que desempeña?

- a) Esfuerzo físico necesario
- b) Concentración necesaria
- c) Psicomotricidad

### 8. Las responsabilidades que tiene a su cargo son:

- a) De supervisión de Personal
- b) De compra y custodia de materiales y equipos
- c) De métodos y procesos
- d) De dinero, documentos (financieros)
- e) De información confidencial
- f) De seguridad de terceros

**9. ¿Cuáles son las condiciones que rodean el espacio físico donde desempeña su actividad laboral?**

Espacio reducido ( )

Agradable ( )

Ideal ( )

**10. ¿Cuál es el horario de trabajo?**

07h30-12h30

08h30-13h00

08h00-12h00

15h30-18h30

15h30-19h00

15h00-19h00

**11. ¿Usted tiene claras cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de este departamento?**

SI ( )

NO ( )

Si su respuesta es negativa ¿Porque? \_\_\_\_\_

**12. ¿Los inconvenientes que se dan en este departamento son reportados al:**

Jefe inmediato ( )

Director ( )

Coordinador de Área ( )

Director General ( )

Subdirector ( )

**13. ¿Usted recibe capacitación dentro de su Área laboral?**

Constantemente ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**14. Para culminar sus tareas asignadas, usted requiere de horas adicionales**

Si ( )

No ( )

Si su respuesta es afirmativa especifique ¿Cuántas horas realiza? \_\_\_\_\_

**GRACIAS**