



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Manual de Políticas y Procedimientos para la Fundación Visual “Profesionales de la Visión” de la Ciudad de Quito, junio 2009

Práctica profesional previa la obtención del título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría. Contador Público Auditor

AUTORES: Carlos Antonio Rojas Basán
Sandra Marithza Peña Macanchit

Director Dra. Carmen Raquel Córdova Román

Centro Universitario Quito

2009

Dra. Carmen Raquel Córdova Román

PROFESOR DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo de práctica profesional realizado por los estudiantes Carlos Antonio Rojas Basán con CI 1716264294 y Sandra Maritza Peña Macanchit con CI1713995635, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, agosto de 2009

f)

“Carlos Antonio Rojas Basán y Sandra Maritza Peña Macanchit declaramos conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en la parte pertinente textualmente dice: “forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos, técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o en apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Atentamente,

Carlos Antonio Rojas Basán
CI # 1716264294

Sandra Maritza Peña Macanchit
CI # 1713995635

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva propiedad de los autores.

Carlos Antonio Rojas Basán
CI # 1716264294

Sandra Maritza Peña Macanchit
CI # 1713995635

DEDICATORIA

Este esfuerzo de superación quiero dedicarlo a personas muy valiosas que han influido en el desarrollo de mi vida personal, profesional y sentimental como son: mi padre Carlos Rojas, mi madre María Basán, mi esposa Sandra y al mejor regalo del mundo mi hijo Josué David

Carlos Antonio Rojas Basán

Este trabajo deseo dedicarlo a Dios que a guiado mi Carrera Universitaria mis Padres Jorge Peña y Piedad Macanchit los cuales me han apoyado en todo y A Mi Querido Esposo Carlos el cual ha sido la persona que me animó a terminar este trabajo y mi hijo Josué David que ha sido una bendición en mi hogar.

Ellos han sido las personas que han logrado mi desarrollo profesional.

Sandra Maritza Peña Macanchit

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirnos concluir nuestra carrera profesional, a través de la Educación a Distancia basada en la formación de valores cristianos.

Al señor doctor Byron Góngora Presidente Ejecutivo de la “Fundación Visual Salud Para Todos” de la ciudad de Quito, por su comprometido y desinteresado apoyo al proporcionar y facilitar información valiosa para desarrollar el presente trabajo investigativo.

Es necesario mencionar al señor doctora Carmen Córdova quien con sus vastos conocimientos ha sabido guiarnos correctamente durante el desarrollo de nuestro trabajo de Práctica Profesional, a él nuestro sincero agradecimiento.

Con la firme convicción de que muchas fueron las personas que influyeron en nuestra formación profesional, queremos expresar nuestra gratitud para ustedes maestros, personal administrativo, amigos, compañeros de carrera y compañeros de trabajo.

Además, creemos que es justo mencionar y agradecer a los pilares fundamentales de nuestras vidas, que nos apoyan siempre incondicionalmente, esas personas valiosas son nuestros padres, suegros, hermanos, familiares y especialmente a Josué David por ser una bendición para nuestro hogar.

LOS AUTORES

ÍNDICE GENERAL
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1. ASPECTOS GENERALES DE LA FUNDACIÓN	
1.1 Antecedentes de la Fundación	1
1.2 Misión de Fundación	2
1.3 Visión y Proyección de la Fundación	3
1. BASE LEGAL DE LAS FUNDACIONES	3
1.1 Entidades sin Fines de Lucro - Generalidades	3
1.2 Organizaciones No Gubernamentales - ONG	4
1.3 Creación de las Fundaciones, (ONG).	4
3. SERVICIOS QUE OFRECE LA FUNDACIÓN VISUAL “PROFESIONALES DE LA VISIÓN”	6
4. TRIBUTACIÓN INTERNA Y VENTAJAS DE LAS FUNDACIONES	7
4.1 Impuesto a la Renta	8
4.2 Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta	8
4.3 Ventajas en el IVA – Impuesto al Valor Agregado	9
4.4 Ventajas Municipales	10

CAPITULO II: MANUALES DE PROCEDIMIENTOS Y CONTROL ADMINISTRATIVO

1. GENERALIDADES DE LOS MANUALES CONTROL ADMINISTRATIVO	11
1.1 Conceptos Básicos	11
1.2 Utilidad de los Manuales Control Administrativo	13
1.3 Importancia del Manual de Políticas y procedimientos	15
1.4 Características de los Procedimientos	16
1.5 Objetivos del Manual de Políticas	16
1.6 Limitaciones al no utilizar Manuales	17
1.7 Clasificación de los Manuales	18
1.8 Contenido del Manual de Políticas	19
1.9 Estructura de los Procedimientos	22
1.10 Diseño	23
1.11 Delimitación del Universo de Estudio	23
1.12 Desarrollo de Políticas	24
1.13 Descripción Narrativa de las Políticas	24
1.14 Preparación de un borrador del Manual	24

1.15 Preparación del Manual	25
1.16 Elaboración del Manual.	25
1.17 Autorización del Manual	26
1.18 Distribución y control del Manual	26
1.19 Hoja de Aprobación	27
1.20 Revisiones y Actualizaciones	27
1.21 Fuentes de Información	28
1.22 Técnicas de elaboración de los Manuales	29
1.23 Implantación del Manual	29
1.24 Acciones de Implantación del Manual	31
1.25 Captación de la Información	31
1.26 Integración de la Información	34
1.27 Técnicas de apoyo para el análisis	35
1.28 Presentación del Manual para su Aprobación	35
2 ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS	36
3 DIAGRAMAS DE FLUJO COMO HERRAMIENTA DEL CONTROL INTERNO	37
CAPITULO III: MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	
	40
1. MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE LOGÍSTICA	41
LOG.001 "Modelo Conceptual Sistema de Logística"	42
LOG.002 "Negociación con Proveedores"	43
LOG.003 "Compra de Mercadería"	44
LOG.004 "Pedido de Mercadería desde Ópticas"	45
LOG.005 "Distribución de Mercadería a Bodegas y ópticas"	51
LOG.006 "Solicitud y despacho de proveeduría"	54
LOG.007 "Transferencias desde Bodega Principal"	57
LOG.008 "Apertura de Nuevas Ópticas"	60
LOG.009 "Cierre de Óptica"	63
LOG.010 "Entrega De Mercadería De Proveedores Locales"	65
1.- MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LAS ÁREAS COMERCIAL Y MERCADEO	67
COM.001 "Control de Precios"	68
COM.002 "Pasos de la Venta y rentabilidad de productos"	70

COM.003 “Venta y Facturación de Productos”	73
COM.004 “Servicio al cliente y Administración de Requerimientos de Servicios y Garantías”	75
COM.005 “Mantenimiento de códigos”	80
COM.006 “Atención a clientes internos en compras”	86
3.- MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE LABORATORIO	89
LAB.001 “Administración de Requerimientos de Servicio con Garantía en Laboratorio”	90
LAB.002 “Administración de Requerimientos de Servicio sin Garantía en Laboratorio”	93
LAB.003 “Solicitud y Compra de Repuestos, Materiales e Insumos”	96
4.- MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA - FINANCIERA	100
ADM.001 “Elaboración de Presupuestos	101
ADM.003 “Control Presupuestario y Sistema de Control de Presupuestos y Gastos”	105
ADM.004 “Control y realización del gasto”	109
ADM.005 “Control de pagos y firmas autorizadas”	113
ADM.006 “Generación de indicadores”	117
ADM.007 “Cierre de Caja General”	119
ADM.008 “Pago a Proveedores”	120
ADM.009 “Emisión de Cheques Posfechados”	122
ADM.010 “Devoluciones de valores en ópticas”	126
ADM.011 “Políticas para el manejo de documentos institucionales”	129
ADM.012 “Registro, codificación y provisión de facturas de cuentas por pagar de activos, bienes y servicios”	131
ADM.013 “Control de Inventario en Bodegas y ópticas”	135
ADM.014 “ Reabastecimiento de Bodegas y Ópticas ”	138
5.- MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE AUDITORIA Y CONTROL	141
AUD.001 “Elaboración, Publicación e Implantación de Manuales de Políticas y Procedimiento e Instructivos”	142
AUD.002 “Auditoria de Estados Financieros”	145
AUD.003 “Monitoreo de Pedidos de Importación”	147
AUD.004 Revisiones de Políticas de Ventas, Facturación y Cartera	150
AUD.005 Inventarios físicos y revisiones en sistema	152

AUD.006 Arqueos de Cajas, fondos fijos, formas preimpresas y documentos legales.	154
AUD.007 “Solicitud y Liquidación de Viaje”	156
6.- MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	165
RRHH.001 “Selección y Contratación de Personal”	166
RRHH.002 “Descuentos que realiza el departamento de Recursos Humanos”	169
RRHH.003 “Normas de Control de Seguridad en la Fundación Visual	173
RRHH.004 “Normas de Control de Seguridad en las Localidades de la Fundación	178
RRHH.005 “Normas para el Personal de Seguridad de la Fundación”	183
RRHH.006 “Novedades de Rol -Vacaciones”	187
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	189
A) Conclusiones	189
B) Recomendaciones	191
BIBLIOGRAFÍA	193
DEDICIÓN DE TÉRMINOS UTILIZADOS	194
DESCRIPCIÓN DE SIGLAS	196
ANEXOS	197

RESUMEN EJECUTIVO

Introducción

En el presente trabajo investigativo se describen detalladamente los pasos a seguir para la elaboración de un Manual de Políticas y Procedimientos, como una herramienta para mejorar el control interno de las instituciones sin importar su naturaleza, es decir, lo que se pretende es incorporar en la Fundación un marco legal bajo el cual pueda trabajar, medir y evaluar su control interno, y minimizar los riesgos que atenten contra el cumplimiento de los objetivos de la Entidad.

Se debe considerar que para la elaboración de un manual de políticas y procedimiento se debe contar un personal capacitado y que conozca en gran parte los procesos que efectúa la institución, para que de ésta manera puedan brindar un valor agregado y no entorpezcan el proceso que se desea sistematizar.

Importancia

La Fundación Visual Profesionales de la Visión como toda institución mantiene procesos administrativos, financieros, de logística, etcétera, bajo los cuales le han permitido mantener un crecimiento considerable fundamentándose básicamente en la costumbre y en la aplicación de un control interno elemental.

Como consecuencia de lo anteriormente indicado se eleva el riesgo de que algunos procesos no se cumplan, por lo que se hace necesaria la incorporación de un manual de políticas y procedimientos internos que minimice los riesgos que se puedan generar durante el desarrollo de un proceso, verificando su cumplimiento y mejorando el control interno de las Instituciones.

Un Manual de Políticas y Procedimientos presenta un sin número de ventajas, pero bajo nuestro criterio las más importantes son:

- Uniformidad en la interpretación y aplicación de normas.

- Revisión constante y mejoramiento de las normas, procedimientos y controles.
- Ayudan a la planificación, coordinación y control de la empresa al tener claramente determinados los objetivos y las responsabilidades para cumplirlos.
- Facilita las labores de auditoría y evaluación del control interno.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicación de funciones.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Propósito

El propósito fundamental del presente trabajo es minimizar los riesgos en los procesos de la Fundación mediante la incorporación de un Manual de Políticas y procedimientos Internos que debe ser aprobado por las autoridades de la Institución.

Cada uno de los Procedimientos deben estimular la instalación de controles que sistematicen y describan los procesos que se llevan a efecto en la Fundación con el fin de minimizar el riesgo de cometer errores ó irregularidades mediante la incorporación de prácticas de control básicas como la de no dejar que un empleado maneje sólo una transacción desde principio a fin.

Presentación de los Capítulos

En el primer capítulo se presenta la información referente a la Fundación Visual “Profesionales de la visión”, como son: antecedentes, misión, visión, base legal para su creación, su responsabilidad tributaria, entre otros aspectos importantes.

En el segundo capítulo se abordan conceptos importantes referentes al tema de estudio, definiciones, clasificación, utilidad e importancia de la incorporación de un Manual de Políticas y Procedimientos, y la forma con la que deben desarrollarse e incorporarse a la Fundación.

En el tercer capítulo pasamos a desarrollar los Manuales de Políticas y Procedimientos internos clasificándolos de la siguiente manera: Área de Logística, Área Comercial y de Mercadeo, Área de Laboratorio, Área de Administración y Finanzas, Área de auditoría y Control, y Área de Recursos humanos; cada uno con Encabezado, Objetivos, Alcance, Políticas y Procedimientos.

La forma con la que se presentan los manuales de políticas y procedimientos pueden ser de dos formas:

- a) En forma literaria o narrativa: es la más común con la que se presentan, en la que se detalla cada uno de los pasos a seguir y designa responsables durante el desarrollo de un proceso. Esta es la forma que se ha elegido para el desarrollo del presente trabajo.
- b) En forma de flujogramas: representa una manera didáctica para desarrollar un proceso ya que se presenta en gráficos ó mapas que incluyen todos los pasos, designa responsables, y que además es de fácil comprensión.

Ninguna de las dos presentaciones exime a la otra, por el contrario se complementan y ayudan a una mejor comprensión de los procesos. Cada una de estas formas de presentación deben ser elaboradas bajo ciertas normas que son aplicables universalmente.

Consideraciones especiales previo el desarrollo del tema investigativo

En las organizaciones modernas se está incorporando un departamento de Tecnología, Organización y Métodos que se encarga del diseño, desarrollo e implementación de Políticas, procedimientos e instructivos que orientan y regulan los procesos desarrollados por cada institución, minimizando riesgos y considerando el impacto que éstos representan si no se cumple con las normas, leyes y regulaciones impartidas por las entidades de control.

Para que cada procedimiento y política mantenga su validez debe estar en conocimiento y aprobación de los altos ejecutivos de la entidad, una vez que se ha realizado el correspondiente análisis del objetivo que se pretende alcanzar y los beneficios para lo cual estos procesos son incorporados.

Un manual de políticas y procedimientos no debe ser distribuido íntegramente a todos los miembros del organismo, basta con que el personal subalterno reciba únicamente las instrucciones sobre las políticas que debe observar y que sólo los administradores, los ejecutivos y los jefes de departamento, puedan recibir las ediciones completas.

Por otra parte un Manual de políticas para que mantenga su vigencia y efectividad debe ser constantemente revisado y actualizado de acuerdo a las necesidades de cada institución; además, el personal involucrado debe ser capacitado para que pueda aplicar acertadamente los procesos detallados en el mismo.

Esperamos que el presente resumen del trabajo que pasamos a desarrollar haya abierto inquietudes y buenas expectativas que trataremos de cubrir durante la presentación del mismo.

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1. ASPECTOS GENERALES DE LA FUNDACIÓN

1.1 Antecedentes de la Fundación

La Fundación “Profesionales de la Visión” fue creada en Quito – Ecuador en el mes de septiembre de 1999 por su propietario el Tecnólogo Médico en optometría señor Byron Góngora que con su capacitación y experiencia ha labrado el prestigio y crecimiento sostenido de esta entidad, hasta conseguir en Diciembre del 2005, luego de cumplir con los trámites legales pertinentes constituir la Fundación Visual “Profesionales de la Visión” mediante acuerdo ministerial N° 0592.

El objetivo principal de la Fundación es “minimizar las carencias y necesidades de todas las clases sociales especialmente de aquellos grupos vulnerables de los barrios más humildes asentados en las deferentes ciudades del país proporcionándoles los servicios tanto de recursos humanos como tecnológicos para que sus actitudes visuales sean las mejores optimizando su calidad de aprendizaje permitiendo su inserción en el desarrollo y vida social, y su participación ciudadana como miembros activos de la sociedad, contribuyendo al mejoramiento de su calidad de vida”.

Es necesario mencionar que adquiere su Registro Único de Contribuyentes N° 1792023505001 el 08 de marzo del 2006 haciendo constar como su actividad económica principal las “ACTIVIDADES DIRIGIDAS POR OPTOMETRISTAS” y entre sus principales obligaciones tributarias constan:

- Declaración de impuestos a las sociedades
- Declaración de retenciones en la fuente
- Declaraciones mensuales de IVA

La Fundación Visual “PROFESIONALES DE LA VISIÓN” está representada legalmente por el señor doctor Byron Góngora - Presidente de la Fundación en la actualidad, persona que facilitó el acceso a información confidencial de la Institución a la cual acertadamente dirige. Los datos proporcionados son necesarios para el desarrollo del Manual de Control Administrativo, con esta facilidad, los Autores de esta investigación podemos desarrollar

adecuadamente el tema en Estudio y aplicar los conocimientos profesionales adquiridos en la UTPL. Otros datos importantes que debemos mencionar sobre la fundación es que el domicilio principal de la fundación es:

Provincia : Pichincha
Cantón : Quito
Parroquia : Chaupicruz (La Concepción)
Dirección : Av. 10 de agosto 5895 y José Arizaga
Teléfonos y Fax : 022460920/ 022251575

La Forma de financiamiento que posee actualmente la Fundación “PROFESIONALES DE LA VISIÓN” proviene de varias fuentes, como son:

- El aporte económico inicial de sus miembros;
- Las cuotas ordinarias y extraordinarias que fije el Consejo Directivo;
- El financiamiento que reciba la Fundación por parte de personas Naturales o Jurídicas, nacionales o extranjeras, públicas o privadas, para el desarrollo de sus actividades.
- Los legados y donaciones que se hicieren a favor de la Fundación, con beneficio de inventario;
- Los bienes muebles e inmuebles adquiridos en el transcurso de la vida de la Fundación;
- Y principalmente de los recursos derivados de la prestación de servicios y actividades realizadas por la Fundación.

Como podemos observar la Fundación Visual “PROFESIONALES DE LA VISIÓN”, como cualquier organización con o sin fines de lucro maneja recursos económicos, los mismos que deben ser precautelados con un acertado Control Administrativo apoyado en un Manual de Control Administrativo.

1.2 Misión de Fundación

La misión de la Fundación Visual “PROFESIONALES DE LA VISIÓN” es minimizar las carencias y necesidades visuales de todas las clases sociales, especialmente de los barrios humildes de la Ciudad, proporcionándoles los servicios tanto de recursos humanos y tecnológicos para que sus aptitudes visuales sean las mejores, optimizando su calidad del

aprendizaje, permitiendo la inserción en el desarrollo del país y su participación ciudadana como miembros activos de la sociedad, contribuyendo al mejoramiento de su calidad de vida.

1.3 Visión y Proyección de la Fundación

La visión y proyección que posee la Fundación se cimienta bajo los siguientes ejes:

- A través de sus sucursales con direcciones fijas atender a la ciudadanía de sus alrededores.
- El rango de acción ya no solo se limite a la ciudad de Quito, sino que abarca sus valles principales como Tumbaco y los Chillos y a nivel nacional.
- Crear unidades móviles para en forma ambulatoria llegar a las zonas rurales no solo de Pichincha, sino del Ecuador entero.
- Modernizar con tecnología de punta tanto el laboratorio óptico como el quirófano con el fin de garantizar los mejores resultados.
- Capacitación permanente del personal médico, administrativo, control de calidad y atención al cliente, incrementando no solo conocimientos científicos profesionales sino también éticos y morales.
- Ampliar el servicio entregando medicinas y cirugías ambulatorias gratis
- Anexar especialidades médicas, afines para abarcar un servicio visual completo.

2. BASE LEGAL DE LAS FUNDACIONES

2.1 Entidades sin Fines de Lucro - Generalidades

Concepto.- Son entidades sin fines de lucro las organizaciones legalmente constituidas de derecho privado tales como: fundaciones, corporaciones, centros, asociaciones, federaciones, confederaciones, colegios profesionales, cámaras de la producción, entidades religiosas, de beneficencia, institutos, y demás entidades constituidas bajo el amparo de una normativa legal la cual establece que la actividad primordial de la entidad es la prestación de servicios sociales a la comunidad según el campo de actividad aprobado, y no persigan beneficio remunerativo o utilidad.

Dichas organizaciones son personas jurídicas y como tales son capaces de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles y ser representadas judicial y extrajudicialmente. Para que las fundaciones, corporaciones y demás entes de similar naturaleza puedan tener vida jurídica deberán ser aprobadas legalmente y ser registradas y controladas por el Gobierno a través de diferentes entes estatales.

En el país existen numerosas entidades sin fines de lucro, pero todas deben estar constituidas legalmente y someterse al control y cumplimiento de obligaciones según el tipo de actividad que ejerzan. Son los Ministerios los encargados de vigilar el cumplimiento de las normas que regulan las actividades de estas entidades.

En general, una entidad sin lucro cumple actividades similares a otras que persiguen utilidades tales como compañías anónimas, limitadas, mixtas, etc. a través de la producción de bienes y servicios. Se diferencian en que los beneficios obtenidos no son repartibles entre los socios, promotores o patrocinadores.

2.2 Organizaciones No Gubernamentales - ONG

Una organización no gubernamental (ONG) es cualquier entidad que está organizada a nivel Local, nacional o internacional, con tareas orientadas y dirigidas por personas con un interés común. Las ONG realizan una variedad de servicios y funciones humanitarias, llevan los problemas de los ciudadanos a los Gobiernos, supervisan las políticas y alientan la participación de la comunidad.

Proveen de análisis y experiencia, sirven como mecanismos de advertencia temprana y ayudan en la supervisión e implementación de acuerdos internacionales. Algunas están organizadas sobre temas específicos, tales como Los derechos humanos, educación, alimentación, vivienda, el medio ambiente, salud, infancia, tercera edad, minusválidos, etc.

2.3 Creación de las Fundaciones, (ONG).

- a) Requisitos básicos para constituir una fundación:

Las ONGs son las entidades reconocidas jurídicamente por el Estado Ecuatoriano (amparadas legalmente por el Título XXIX del libro primero del Código Civil Ecuatoriano) que promueven programas y proyectos orientados a mejorar las condiciones de vida de la población Ecuatoriana, con fondos provenientes de la Cooperación Internacional, el Estado, la Empresa privada y de procesos de autogestión.

Las fundaciones son creadas bajo normas legales preestablecidas, las mismas que tienen como actividad principal la prestación de servicios sociales y no persiguen ningún beneficio económico, y al igual que el resto de personas jurídicas están regidas por derechos y obligaciones a cumplirse.

Las Fundaciones poseen personería jurídica, siempre que el fin sea lícito y estén constituidas bajo un arreglo a las normas de legislación positiva del país en que deseen constituirse, ya que siendo un patrimonio ligado a un fin, ofrecen ciertas consecuencias jurídicas propias de una entidad legalmente reconocida. Las Fundaciones poseen verdadera personería jurídica, cuya capacidad es fijada por la Ley, pero con ciertas restricciones, a causa de la inmovilidad en que quedan los bienes que les pertenece.

b) Elaboración y aprobación de la solicitud de los estatutos

Elaboración y aprobación de la solicitud de los estatutos, la cual debe estar elaborada por un abogado y refrendada por un notario, la misma que estará dirigida al organismo correspondiente, como es el Ministerio de Bienestar Social.

c) Acta constitutiva de la fundación, en la que consten los siguientes datos:

- Nombre y Apellido de los Fundadores, las cuales pueden ser de dos a diez o más personas
- Firmas de los fundadores
- Numero de cédula o pasaporte (copia)
- Papeleta de Votación (copia)
- Acta certificada por el Secretario de la Directiva que consta en el estatuto, la misma que constará de tres sesiones.

- Estatuto original y copia certificada por el Secretario provisional, indicando que la misma fue discutida y aprobada en la Asamblea General, en tres sesiones, indicando el lugar y fecha de la misma.
- Nómina de los Fundadores con su cédula si es persona natural, número de RUC y razón social si es persona jurídica.
- Obtención de la cuenta corriente a nombre de la razón social, en este caso a nombre de la Fundación “Salud Visual para Todos”
- Dirección del domicilio ó lugar de funcionamiento.

En el registro oficial N° 660 del 11 de Septiembre del 2002, se establece el monto mínimo para la creación de una fundación al efecto se indica: “Las Fundaciones y Corporaciones deberán acreditar, por cualquier medio que al tiempo de la aprobación del estatuto cuenta con un patrimonio de USD400.00 dólares”.

3. SERVICIOS QUE OFRECE LA FUNDACION VISUAL “PROFESIONALES DE LA VISIÓN”

Entre las actividades más importantes que realiza la Fundación Visual Profesionales de la visión están:

- Brindar consultas con personal capacitado a precios bajos.
- Elaboración de lentes, con tecnología de punta.
- Distribución de sucursales en sectores estratégicos para atención a la ciudadanía.
- Realizar brigadas en sectores populares.
- Donaciones de lentes a personas de escasos recursos.
- Unidades móviles para en forma ambulatoria llegar a las zonas rurales no solo de Pichincha, sino del Ecuador entero.
- Tecnología de punta tanto el laboratorio óptico como el quirófano con el fin de garantizar los más óptimos resultados.
- Servicio de entrega de medicinas y cirugías ambulatorias gratis
- Alianzas estratégicas con otras Instituciones.

4. TRIBUTACIÓN INTERNA Y VENTAJAS DE LAS FUNDACIONES

El régimen tributario se basa en los siguientes cuerpos legales principales: Constitución de la República, Código Tributario, Ley de Régimen Tributario Interno, Ley de Registro Único de Contribuyentes, Reglamento de Aplicación a la Ley de Régimen Tributario Interno, Reglamento de Comprobantes de Venta y de Retención, Resoluciones del Servicio de Rentas Internas, Convenios Internacionales, Leyes Especiales, etc.

La Constitución de la República establece los preceptos o Principios Tributarios para la concepción y aplicación del régimen tributario: Principio de Generalidad: los tributos deben ser generales y no particulares; Principio de Proporcionalidad: los tributos deben ser proporcionales a la capacidad de ingreso del contribuyente; Principio de Igualdad: los tributos deben ser regulados y aplicados con igualdad y equidad.

4.1 Impuesto a la Renta

Una de las ventajas de las fundaciones según la ley de Régimen Tributario Interno en su artículo 9, numeral 5, expresa sobre la exoneración de los ingresos para el cálculo y liquidación del Impuesto a la Renta para Organizaciones sin fines de lucro, es decir, se refiere de la siguiente manera “Las Instituciones de carácter privado sin fines de lucro legalmente constituidas, sean estas de culto religioso, beneficencia, promoción y desarrollo de la mujer el niño y la familia, cultura, arte, educación, investigación, salud, deportivas, profesionales, gremiales, clasistas, y, de los partidos políticos, siempre que sus bienes e ingresos se destinen a sus fines específicos y solamente en la parte que se invierta directamente en ellos”.

Para las fundaciones y corporaciones creadas bajo el amparo del Código Civil puedan beneficiarse de esta exoneración, es requisito indispensable que estas Instituciones se encuentren inscritas en el Registro Único de Contribuyentes, lleven contabilidad y cumplan con los demás deberes formales contemplados en el Código Tributario y esta Ley. El Estado a través del Servicio de Rentas Internas verificará en cualquier momento que las Instituciones a que se refiere este numeral, sean exclusivamente sin fines de lucro, se dediquen al cumplimiento de sus objetivos estatutarios y, que sus bienes e ingresos se destinen en su totalidad a sus finalidades específicas”

Las entidades sin fines de lucro son también sujetos pasivos del Impuesto a la Renta, quiere decir que tienen obligaciones respecto de este impuesto, pues sus ingresos están gravados. No están gravados cuando sus bienes o ingresos se reinvierten en sus fines.

Las principales obligaciones en calidad de sujetos pasivos del Impuesto a la Renta son: declarar anualmente; pagar el Impuesto a la Renta cuando causaren; cumplir las obligaciones como agentes de retención en la fuente en pagos que hagan a proveedores de bienes y servicios en los porcentajes y límites respectivos, así como del personal en relación de dependencia que causen Impuesto a La Renta; declarar y pagar mensualmente las retenciones en La fuente.

En caso de que La entidad sin fines de lucro desviare sus ingresos a otros fines para los que fue creada, deberá causar y pagar el Impuesto a la Renta como si se tratara de cualquier empresa con fines de lucro, esto es el 25 % sobre La base imponible. A pesar de que hasta la presente no existe un Reglamento para estos casos, la entidad debe cumplir con lo dispuesto en La Ley de Régimen Tributario Interno.

Anualmente, todas las sociedades sin fines de lucro están obligadas a declarar el Impuesto a la Renta, aún cuando no hayan causado Impuesto, de conformidad con lo señalado en el Art. 40 de la Ley de Régimen Tributario Interno.

4.2 Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta

Las entidades sin fines de lucro en calidad de AGENTES DE RETENCION tienen la obligación de retener el Impuesto a la Renta en las adquisiciones de bienes y servicios efectuadas a sus proveedores, así como al personal en relación de dependencia que causare Impuesto a la Renta.

Pagos Sujetos a Retención: las entidades sin fines de lucro deberán retener el Impuesto a la Renta en los siguientes casos:

- Retenciones en la fuente de ingresos del personal en relación de dependencia según la tabla anual
- Todo pago a personas naturales o sociedades en la adquisición de bienes y servicios sobre el valor neto sin impuestos; excepto sujetos exentos del impuesto a la renta. Y

pagos o créditos en cuentas al exterior que constituyan rentas gravadas según la Ley de Régimen Tributario

- Extender comprobantes de retención en el plazo de hasta cinco días de recibido el comprobante de venta del proveedor

Los agentes de retención del Impuesto a la Renta, presentarán la declaración de los valores retenidos y los pagarán en el siguiente mes, hasta las fechas, según el noveno dígito del número del Registro Único de Contribuyentes - RUC:

Las entidades sin fines de lucro no retienen en las siguientes transacciones:

- Pagos a sociedades o personas naturales exentas del impuesto a la renta
- Pagos de aportes patronales y personales, fondos de reserva y otros pagos al IESS, e institutos de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas y Policía
- Gastos de viaje, hospedaje y alimentación de empleados y trabajadores de la entidad
- Agasajos que no impliquen un ingreso personal del empleado o trabajador.
- Pagos o reembolsos hechos por el empleador por concepto de residencia y alimentación de los trabajadores o empleados que eventualmente estén desempeñar su labor fuera del lugar de su residencia habitual.
- Gastos de movilización del empleado o trabajador y de su familia y de traslado de menaje para Labores en lugares distintos al de su residencia habitual,
- Pagos a compañías nacionales o extranjeras de aviación, marítimas, o correos paralelos por transporte de pasajeros o transporte internacional de carga
- Pagos con tarjetas de crédito
- Compra - venta de moneda extranjera
- Transporte público de personas
- Compra de bienes inmuebles (terrenos, edificios, Locales)

4.3 Ventajas en el IVA – Impuesto al Valor Agregado

Según el artículo 53 de la Ley de Régimen Tributario Interno en su numeral 5, se refiere a transferencias que no son objeto de Impuesto no se causará el IVA en los siguientes casos: Donaciones a entidades del sector Público y/o a Instituciones y asociaciones de carácter Privado

4.4 Ventajas Municipales

Las Fundaciones están exentas de Patentes Municipales, según establecen las ordenanzas, así como de los impuestos sobre los activos totales; además, tienen tasas preferenciales en los servicios básicos.

CAPITULO II: MANUALES DE PROCEDIMIENTOS Y CONTROL ADMINISTRATIVO

1. GENERALIDADES DE LOS MANUALES CONTROL ADMINISTRATIVO

Se considera de gran importancia el saber realizar un manual de políticas de control administrativo, pero sobre todo el saber aplicarlo y utilizarlo, pues de cierta forma ahorra trabajo a los administradores, y hace que una entidad cuente con una mayor estructura.

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

1.1 Conceptos Básicos

Definición de Política: Manera de alcanzar objetivos. “Es un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas.

Definición del Manual.- Documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta ó separadamente. Con el propósito de ampliar y dar claridad a la definición, citamos algunos conceptos de diferentes autores:

- Duhat Kizatus Miguel A. en su libro Diseño de un manual de procedimientos administrativos de entradas y salidas de materiales importados; Lo define como: “Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo”.
- Continolo G en su libro Tutorial de Recurso Humanos. Lo conceptualiza como: “Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.

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. Si bien existen distintos tipos de manuales podemos definirlos como un cuerpo sistemático, que contiene:

- la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de la organización
- y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas.

Definición de Manual de Políticas: Documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias. Las políticas son la actitud de la administración superior. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones del organismo social.

Un Manual administrativo es considerado como una guía flexible y útil, que puede ser objeto de modificaciones acorde con las necesidades de la empresa. El diseño de los procedimientos incluye la integración de un adecuado control interno y se relacione con la organización y sistemas administrativos, de lo contrario daríamos paso a la desorganización y falta de control.

Un manual de procedimientos es un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos ó más de ellas. Los procedimientos permiten la ejecución adecuada de actividades de la empresa.

Procedimientos.- Se definen que son planes en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderos guías de acción más bien que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse. Una vez definido un procedimiento, es importante que se respete todos sus pasos, ya que la omisión de alguno de ellos en lugar de favorecer, entorpece y obstaculiza todo el procedimiento administrativo.

Según Melinkoff, R (1990), en su libro Análisis de Sistemas y Procedimientos “Los procedimientos consiste en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores”. (p. 28)

Para Gómez. (Op.cit) define que: “Son documentos que registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas; Además facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones”.

Munich G. Y Martínez G. (1979) en la obra Materia análisis Procedimental Consideran que los procedimientos administrativos: “Permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas”. (p. 99)

Desde otra perspectiva Terry & Franklin (1993) definen que los procedimientos administrativos son: “Una serie de tareas relacionadas que forman la secuencia establecida en ejecutar el trabajo que va a desempeñar” (p.32)

Ante lo relacionado en las citas del párrafo anterior se puede conceptuar el procedimiento administrativo como un instrumento administrativo que apoya la realización del quehacer cotidiano en donde ellos consignan, en forma metódica las operaciones de las funciones.

1.2 Utilidad de los Manuales Control Administrativo

- Las políticas escritas requieren que los administradores piensen a través de sus cursos de acción y predeterminen que acciones se tomarán bajo diversas circunstancias.
- Se proporciona un panorama general de acción para muchos asuntos, y solamente
- Se proporciona un marco de acción dentro del cual el administrador puede operar libremente, es decir, clarifican la acción a seguir y las responsabilidades a asumir en aquellas situaciones en las que puedan surgir dudas respecto al área que debe actuar o a la decisión a tomar; la gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento.

- Las políticas escritas ayudan a asegurar un trato equitativo para todos los empleados, además, el manual de políticas es fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto nuevos empleados.
- Las políticas escritas generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles, es decir, se evidencia un mejor flujo de información administrativa.
- Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos éstos que por otro lado sería difícil reunir.
- Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
- Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.
- Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.
- Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir.
- Uniformidad en la interpretación y aplicación de normas.
- Revisión constante y mejoramiento de las normas, procedimientos y controles.
- Simplifica el trabajo como análisis de tiempo.
- Aumento del rendimiento laboral y facilita la capacitación del personal al existir compendiados los reglamentos internos de la organización.
- Resuelven conflictos al dirimir problemas de jurisdicción, superposición de funciones o responsabilidades.
- Ayudan a la planificación, coordinación y control de la empresa al tener claramente determinados los objetivos y las responsabilidades para cumplirlos.
- Economizan tiempo al brindar soluciones sustanciales a situaciones y problemas que antes debían ser analizadas, evaluadas y resueltas en cada caso.
- Ubican la participación de cada componente de la organización en el lugar que le corresponde, a los efectos del cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Permite conocer el funcionamiento interno en lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.

- Interviene en la consulta de todo el personal que desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoría y evaluación del control interno.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicación de funciones.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

1.3 Importancia del Manual de Políticas y procedimientos

Su importancia radica en que representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal y también ayuda a declarar políticas y procedimientos, o proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos y a mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos del organismo. También ayuda a los administradores a no repetir la información o instrucciones. Un manual de cualquier naturaleza que sea, tiene bien definido sus objetivos, su marco de acción y su utilización en la organización.

El hecho importante es que los procedimientos existen a todo lo largo de una organización, aunque se vuelven cada vez más rigurosos en los niveles bajos, más que todo por la necesidad de un control riguroso para detallar la acción, de los trabajos rutinarios llega a tener una mayor eficiencia cuando se ordenan de un solo modo.

Según Biegler J. (1980) “Los procedimientos representan la empresa de forma ordenada de proceder a realizar los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización” (p.54); la importancia de los procedimientos administrativos estriba en que los mismos:

- Establecen el orden lógico que deben seguir las actividades.
- Promueven la eficiencia y la optimización.

- Fijar la manera como deben ejecutarse las actividades, quién debe ejecutarlas y cuándo.

1.4 Características de los Procedimientos

Para Melinkoff, (op.cit) en su obra Análisis de Sistemas y Procedimientos conceptualiza que: “El aumento del rendimiento laboral, permite adaptar las mejores soluciones para los problemas y contribuye a llevar una buena coordinación y orden en las actividades de la organización”

- No son de aplicación general, sino que su aplicación va a depender de cada situación en particular.
- Son de gran aplicación en los trabajos que se repiten, de manera que facilita la aplicación continua y sistemática.
- Son flexibles y elásticos, pueden adaptarse a las exigencias de nuevas situaciones.

Desde otro punto de vista Gomes G (1997) se enfoca en las siguientes características de procedimientos:

- Por no ser un sistema; ya que un conjunto de procedimientos tendientes a un mismo fin se conoce como un sistema.
- Por no ser un método individual de trabajo. El método se refiere específicamente a como un empleado ejecuta una determinada actividad en su trabajo.
- Por no ser una actividad específica. Una actividad específica es la que realiza un empleado como parte de su trabajo en su puesto. (p.53)

1.5 Objetivos del Manual de Políticas:

Considerando que los manuales administrativos son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, y dependiendo del grado de especialización del manual, tenemos:

- Gómez F. (1993) en su obra Diseño de un manual de procedimientos administrativos señala que: “El principal objetivo del procedimiento es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero”.
- Presentar una visión de conjunto de las operaciones de la organización para su adecuada organización.

- Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa; es decir, la responsabilidad operativa del personal
- Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.
- Ser instrumento útil para la orientación e información al personal.
- Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.
- Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento
- Precisar funciones, actividades y responsabilidades para un área específica
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación al organismo.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.
- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.

La mayoría de ellos coincide con el enfoque de los siguientes objetivos básicos:

- a) Determinar los instrumentos específicos sobre los aspectos de carácter administrativo que tienen lugar en el desarrollo de las funciones y responsabilidades a cargo de la empresa y particularmente de las unidades administrativas.
- b) El cumplimiento de las funciones administrativas a cargo de la empresa, se la desarrolla con mejores índices de eficiencia cuando se dispone de procedimientos administrativos racionalizados para cada área de trabajo.
- c) Propender en la medida de lo posible a la sistematización de funciones, con el propósito de garantizar la utilización más productiva de las actividades que se suceden en el cumplimiento de una función administrativa.

1.6 Limitaciones al no utilizar Manuales

- Existe un costo en su redacción y confección que, indudablemente, debe afrontarse.
- Exigen una permanente actualización, dado que la pérdida de vigencia de su contenido acarrea su total inutilidad.

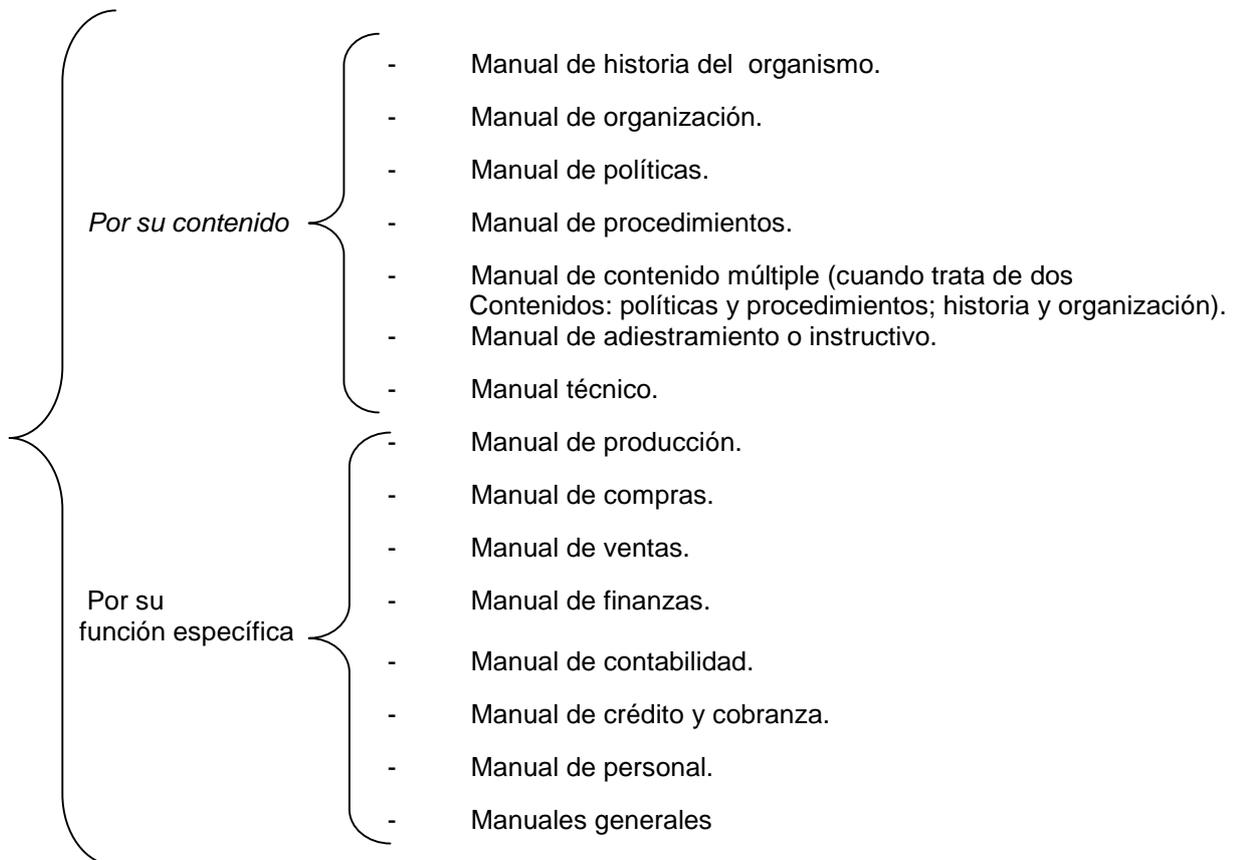
- No incorporan los elementos propios de la organización informal, la que evidentemente existe pero no es reconocida en los manuales.

1.7 Clasificación de los Manuales

a) Tipos de Manuales de Políticas:

- Manuales Generales de Políticas: Abarcan todo el organismo social, incluye como elemento primario todas aquellas disposiciones generales como tipo fijo, las cuales en forma unilateral las establece cada área a efectos de sus propias responsabilidades y autoridad funcional.
- Manuales específicos de Políticas: Se ocupan de una función operacional, un departamento o sección en particular.

b) Según González H. En el libro Diseño de un manual de procedimientos clasifica a los manuales administrativos en dos grupos; por su contenido y por su función específica, en el siguiente cuadro se describen cada una de estas agrupaciones:



- Manual de Organización.- El manual de organización describe la organización formal, mencionado, para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidad.
- Manual de Políticas.- El manual de políticas contiene los principios básicos que regirán el accionar de los ejecutivos en la toma de decisiones
- Manual de procedimientos y normas.- El manual de procedimientos y normas describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos administrativos en el orden secuencial de su ejecución
- Manual del especialista.- El manual para especialistas contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios. Se busca con este manual orientar y uniformar la actuación de los empleados que cumplen iguales funciones.
- Manual del empleado.- El manual del empleado contiene aquella información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre temas que hacen a su relación con la misma, y que se les entrega en el momento de la incorporación. Dichos temas se refieren a objetivos de la empresa, actividades que desarrolla, planes de incentivación y programación de carrera de empleados, derechos y obligaciones, etc.
- Manual de Propósito múltiple.- El manual de propósitos múltiples reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente, en aquellos casos en los que la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su confección y mantenimiento.

1.8 Contenido del Manual de Políticas

Los manuales administrativos requieren de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta. Es por ello que se debe poner mucha atención en todas y cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consiguen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamentan la ejecución del trabajo.

Un manual no debe contener más que los apartados estrictamente necesarios para alcanzar los objetivos del manual previstos y mantener los controles indispensables.

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

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

b) Índice ó Contenido.- Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

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

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

e) Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos.- Esfera de acción que cubren los procedimientos..

f) Responsables.- Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases. La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta.

g) Políticas o Normas de Operación.- En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos. Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos. A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que esté no incurra en fallas.

Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.

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

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

i) Procedimiento (descripción de las operaciones).- Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una

unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

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

k) Diagramas de Flujo.- Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

l) Glosario de Términos.- Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta.

1.9 Estructura de los Procedimientos

Los procedimientos se estructuran de la siguiente manera:

Identificación.- Este título contiene la siguiente información:

- Logotipo de la organización
- Denominación y extensión (general o específico) de corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Numero de revisión.
- Unidades responsables de su revisión y/o autorización
- Índice o contenido,

Relación de los capítulos que forman parte del documento:

- Introducción.- Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, área de aplicación e importancia de su revisión y actualización.
- Objetivos de los procedimientos.- Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.
- Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos.
- Responsables.- Unidades administrativas y/o puesto que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.
- Políticas o normas de operación.- En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan para facilitar la cobertura de responsabilidades que participan en los procedimientos.

1.10 Diseño

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

Por lo que respecta a las características del equipo técnico, es conveniente que sea personal con un buen manejo de las relaciones humanas y que conozca a la organización en lo que concierne a sus objetivos, estructura, funciones y personal. Para este tipo de trabajo, una organización puede nombrar a la persona que tenga los conocimientos y la experiencia necesarios para llevarlo a cabo. Por la naturaleza de sus funciones puede encargarlo al titular de la unidad de mejoramiento administrativo. Asimismo, puede contratar los servicios de consultores externos.

1.11 Delimitación del Universo de Estudio

Los responsables de efectuar los manuales administrativos de una organización tienen que definir y delimitar su universo de trabajo para estar en posibilidad de actuar en él; para ello, deben realizar un Estudio Preliminar.

Estudio Preliminar.- este paso es indispensable para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va a actuar. Con base en él se puede definir la estrategia global para el levantamiento de información, identificando las fuentes de la misma, actividades por realizar, magnitud y alcances del proyecto, instrumentos requeridos para el trabajo y en general, prever las acciones y estimar los recursos necesarios para efectuar el estudio.

1.12 Desarrollo de Políticas

Para llevar a cabo la declaración de políticas se sugiere el siguiente método:

1. Formular una lista de políticas, por función operacional (Finanzas, personal, auditoría interna, etc.), aplicable al organismo social que se trate.
2. Discutir la lista de políticas con los responsables de cada función operacional para:
 - Determinar una lista de las políticas que realmente se requieren definir.
 - Precisar los límites a que llegarán las políticas.
 - Determinar una prioridad de políticas para ser desarrolladas.
 - Presentar un borrador de las políticas y discutirlos con los responsables del departamento correspondiente para su aceptación o modificación respectiva.
 - Aprobación de las políticas por la dirección superior.
 - Integrar las políticas al manual conforme éstas vayan siendo aprobadas.

1.13 Descripción Narrativa de las Políticas

- a) PROPOSITO. Describir de manera general y concisa el fin que se pretende lograr con el establecimiento de una política.
- b) DEFINICION. Precisar los conceptos básicos que se invocan en la política.
- c) CONTENIDO. Describir en orden numérico y de acuerdo a su importancia los lineamientos específicos necesarios para la aplicación de la política.
- d) RESPONSABLES DE SU OBSERVACION. Enunciar la(s) unidades orgánicas que deben observar las prácticas de la política.

1.14 Preparación de un borrador del Manual.

La elaboración de este borrador se debe poner a consideración de la alta administración, de los jefes de departamento y eventualmente de algunos empleados clave.

Este borrador debe ser cuidadosamente revisado, a fin de introducir las eventuales modificaciones. Desde luego las sugerencias que se aprovechen para la relación definitiva pueden proceder de los más diversos niveles jerárquicos (Jefes y empleados).

1.15 Preparación del Manual

El paso inicial para preparar un "Manual de políticas". Es determinar lo que se desea lograr. Una vez determinados los objetivos, habrá que ponerlos por escrito; cada tipo de manual tiene sus razones de ser, además todos los manuales administrativos tienen un propósito en común: "Obtener mejores resultados". Posteriormente se iniciará la elaboración en sí del manual, iniciándose el procesamiento de la información, es decir; la integración propiamente de proceso de elaboración.

Cuando se cuenta con toda la información del manual se procederá a integrarlo; para tal actividad se requiere convocar a todos los participantes de la presentación del manual, para revisión del contenido y presentación de cada apartado:

- a) Validación: La información verificada de cada área o unidad administrativa deberá presentarse a la persona entrevistada para que firme de conformidad en un espacio específico para este objetivo; debe verificar que la información esté completa y comprensible.
- b) Estructuración: Una vez que se reúne la información revisada y firmada por cada área, los involucrados en la presentación del manual deben reunirse para compaginar e integrar el proyecto final del manual.

1.16 Elaboración del Manual

Para la elaboración del manual es muy importante uniformar criterios tanto en la terminología como en la presentación de la información, con el propósito de que se mantengan un sentido de continuidad y de unidad. Pueden surgir durante la elaboración de manuales de políticas algunas dificultades al determinarse políticas y normas en forma escrita. Algunas de las políticas que tratan con los niveles jerárquicos intermedios o inferiores son formuladas comúnmente por los jefes en sus respectivas áreas.

Formato. Para lograr un eficiente manual de políticas que ayude a llevar a cabo el trabajo administrativo, conviene analizar con cuidado el "formato" con el que debe presentarse cada manual, ya que de ello depende en gran medida la facilidad de lectura, consulta y estudio. Además de permitir hacer referencias rápidas y precisas e inspirar confianza por su apariencia y orden.

Numeración de páginas. Después de seleccionar el formato, hay que decir cómo numerar las páginas. Existen dos métodos para numerar las páginas del manual de políticas y son:

- a) Numeración consecutiva de páginas. Es el método más sencillo, pero también el menos flexible. En éste método las páginas se numeran en orden consecutivo a partir del número 1.
- b) Numeración de páginas por secciones. Consiste en que, las páginas de cada una de las secciones se numeran consecutivamente y cada número de página va precedido por el de la sección y un guión.

Encabezamiento de páginas. Consiste en establecer una zona especialmente demarcada en la parte superior de cada página y que contiene cierta información básica, como el título de la política, número de control, unidad orgánica, fecha de elaboración y vigencia, etc.

1.17 Autorización del Manual

Una vez elaborado el manual de políticas y para poder facilitar su implantación, se recomienda que sea autorizado por quienes intervienen:

- Por la alta Administración, para darle la formalidad y el apoyo necesario.
- Del responsable de la unidad administrativa que intervino en el proceso de que se trate, para asegurar su conformidad con la exactitud de su contenido.
- De la unidad responsable de la elaboración de manuales administrativos, si la hay, o del grupo de técnicos en su caso.
- Del consultor externo en su caso.

1.18 Distribución y control del Manual.

Una vez que el grupo responsable de la elaboración del manual haya recabado e integrado las observaciones surgidas en los diferentes niveles de decisión, debe coordinarse con la

unidad o área que maneja los recursos económicos para que éste sea reproducido para su distribución e implantación. Se debe suministrar los parámetros técnicos para el diseño de la impresión.

La "Distribución" del manual de políticas es un aspecto delicado, especialmente en organismos grandes. Conviene aclarar que un manual no debe ser distribuido íntegramente a todos los miembros del organismo. En particular basta con que el personal subalterno reciba únicamente las instrucciones sobre las políticas que debe observar. Sólo los administradores, los ejecutivos y los jefes de departamento, pueden recibir las ediciones completas.

1.19 Hoja de Aprobación

La indicación de haber sido dada la aprobación al manual de políticas por parte de los órganos competentes es uno de los elementos que deben siempre aparecer en el manual.

1.20 Revisiones y Actualizaciones

Las políticas se hacen anticuadas y para mantener su efectividad, deben ser revisadas periódicamente en forma sistemática para ser reacomodadas y vueltas a enunciar, de acuerdo con las oportunidades y condiciones existentes. Al fin de contra restar la obsolescencia, habrá necesidad de planear revisiones y actualizaciones por parte de la unidad administrativa y responsable (sistemas y procedimientos, organización y métodos) o de su equivalente.

- a) **Actualizaciones Irregulares.-** Consiste en llevar a cabo actualizaciones de acuerdo a las necesidades (cambio de algunas política, eliminación, reestructuración, etc.).
- b) **Actualizaciones Regulares.-** Consiste en establecer un programa de actualizaciones periódicas. Hay que realizar de acuerdo a un programa una revisión de los manuales de políticas, cuando menos una vez al año y, si los apartados cambian con rapidez será necesario efectuar esas revisiones dos veces al año.
- c) **Recomendaciones para la actualización.-** Desde un punto de vista general, es conveniente recabar opiniones tanto en favor como en contra de una política existente, procurando obtener los hechos, analizarlos y aplicar el criterio en la forma

más imparcial posible. Para seleccionar las recomendaciones más viables, se toma en cuenta su costo, recursos necesarios para aplicarlas y sus ventajas y limitaciones.

1.21 Fuentes de Información

Referencia de las instituciones, áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información de donde se pueden obtener datos para la investigación. Entre las más representativas se pueden mencionar:

a) Instituciones:

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

b) Archivos de la organización:

- General.
- De las áreas de estudio.

c) Directivos y empleados:

- Personal del nivel directivo que maneja información valiosa, ya que conocen si el conjunto de archivos responde a la realidad.
- Personal operativo cuyas opiniones y comentarios son de gran ayuda, puesto que ellos tienen a su cargo las actividades rutinarias, por lo que pueden detectar limitaciones o divergencias en relación con otros puntos de vista o contenido de documentos.

d) Áreas de trabajo:

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

e) Clientes y/ o usuarios: Receptores de los productos y/ o servicios que genera la organización.

- f) Mecanismos de información: Recursos computacionales que permiten el acceso a información interna o externa a la organización que sirven como soporte al estudio.

1.22 Técnicas de elaboración de los Manuales.

Existen tres técnicas para la elaboración de los manuales, los cuales son descritos a

Continuación:

- a) **Verificar los puntos o asuntos que serán abordados:** En este punto se especifica en si los asuntos o puntos de mayor relevancia que debe contar el manual.
- b) **Detallar cada uno de los asuntos:** En esta parte permite recopilar los datos sobre los asuntos que se va a tratar mediante el hecho de observar cómo se realiza el trabajo aclarando la forma en que el servicio es realizado.
- c) **Elaborar una norma de servicio que deberá ser incluida en el manual:** Esta ultima técnica deberá explicar él porque, el cómo, quien lo hace, para qué deberá ser redactado en forma clara y sencilla.

1.23 Implantación del Manual

La implantación del manual representa el momento crucial para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales.

Métodos de Implantación: La selección de método para implantar administrativos está estrechamente relacionada con elementos de estructura tales como: Tipo de manual, Cobertura, Recursos asignados, Nivel técnico del personal y Clima organizacional.

En función de estas variables, las alternativas para implantarlos son:

- a) **Método instantáneo.-** es el más utilizado, ya que la decisión de preparar manuales administrativos en la mayoría de los casos proviene de los más altos niveles de la estructura de una organización, lo cual les confiere una naturaleza o validez casi obligatoria. También se adopta cuando la organización es nueva, si no se involucra a

un número amplio de unidades administrativas, si es relativamente sencillo, si no implica un gran volumen de funciones, sistemas u operaciones, o si en la organización existe una sólida infraestructura administrativa.

- b) **Método del proyecto piloto.-** Esta forma de implantación implica aplicar el contenido del manual en sólo una parte de la organización, con la finalidad de medir los resultados que ello genera. El beneficio que pueda aportar radica en que permite realizar cambios en una escala reducida, llevando a cabo cuantas pruebas sean necesarias para determinar la viabilidad de la propuesta. Una probable desventaja de este método es que no siempre es posible asegurar que lo que es válido para los proyectos piloto se destinan recursos y una atención especial que no puede a toda la organización.

- c) **Método de implantación en paralelo.-** Cuando se trata de manuales de amplia cobertura, que implican el manejo de mucha información o de carácter estratégico, un volumen considerable de recursos o para garantizar la seguridad de todo un sistema de trabajo, se emplea este método que implica la operación simultánea, por un periodo determinado, tanto del ambiente de trabajo o condiciones tradicionales como las que se van a implantar. Esto permite efectuar cambios sin crear problemas, ya que las nuevas condiciones accionan libremente antes de que se suspendan las anteriores.

- d) **Método de implantación parcial o por aproximaciones sucesivas.-** Este método, de gran utilidad para implantar manuales que implican modificaciones sustanciales a la operativa normal, consiste en seleccionar parte de su contenido o de áreas específicas para introducir los cambios sin causar grandes alteraciones, y dar el siguiente paso sólo cuando se haya consolidado el anterior, lo que permite un cambio gradual y controlado.

- e) **Combinación de métodos.-** Es el empleo de más de un método para implantar un manual en función de los requerimientos técnicos de su contenido.

1.24 Acciones de Implantación del Manual.-

Para dar a conocer el manual es conveniente definir un programa para su presentación y que, con base en las acciones que para este efecto se establezcan, se proceda a celebrar pláticas, seminarios, foros de decisión y cualquier otro tipo de evento de esta naturaleza.

También se pueden llevar a cabo reuniones de sensibilización, por medio de las cuales se puede incrementar la confianza y colaboración del personal, ya que a través de ellas se les comunican los objetivos propuestos y las bondades que de ello puede resultar. En forma paralela se deben emprender campañas de difusión mediante revistas, boletines, folletos, paneles y cualquier otro recurso de información que refuerce la aceptación, particularmente cuando las medidas de lo mejoramiento puedan afectar a una organización en forma radical o a nivel grupal o sectorial.

Mecanismos de Información.- Son aquellos que ponen en práctica con la finalidad de establecer los flujos adecuados para que la información administrativa, tanto de implantación de mejoras como respuestas a desviaciones, pueda llegar con agilidad y claridad a las áreas y niveles que las necesiten. Para ese efecto, se debe aprovechar la infraestructura instalada, utilizando servicios del grupo técnico responsable de la elaboración del manual.

Una vez definidos los parámetros para evaluar el comportamiento del manual, operativamente, la organización debe efectuar el seguimiento de las acciones por conducto de la(s) unidad(es) responsable(s) de su aplicación, apoyadas por una comisión, grupo o subgrupo designado para ese propósito.

1.25 Captación de la Información

Se debe considerar la magnitud y especificaciones del trabajo:

a) Capacitación del personal.- Una vez integrado el grupo de trabajo, se debe capacitarlo, no sólo en lo que respecta al manejo de medios de investigación que se utilizarán para el levantamiento de la información, sino también en todo el proceso que se seguirá para preparar el manual.

Se debe conocer completamente el objetivo que se persigue, así como los métodos de trabajo adoptados, calendarización de actividades, documentos que se emplearán (cuestionarios, formatos, etcétera), responsables del proyecto, unidades administrativas involucradas, inventario de información a captar y distribución del trabajo a cada persona. El responsable debe encargarse de revisar y homogeneizar la información. Es recomendable efectuar un estudio en un área piloto, para luego comparar y evaluar los resultados obtenidos.

b) Levantamiento de la información.- Los esfuerzos de recopilación deben enfocarse en el registro de hechos que permitan conocer y analizar información específica y verdaderamente útil para el manual, pues de lo contrario se puede incurrir en interpretaciones erróneas, lo cual genera retraso y desperdicio de recursos.

Esta actividad exige mantener una relación constante con las fuentes internas emisoras de la información, así como con las áreas u organizaciones con otra ubicación física. Para recabar la información en forma ágil y ordenada se puede utilizar alguna o una combinación de las siguientes técnicas de recopilación:

c) Investigación Documental.- Esta técnica permite la selección y análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con el manual. Para ello se estudian documentos tales como bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, actas de reuniones, circulares, oficios y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio.

d) Consulta a Sistemas de Información.- Acceso a sistemas computacionales que contienen información y recursos de apoyo para estructurar el manual. Este mecanismo permite recabar información interna y/o de sistemas externos a la organización enlazados a través de redes.

e) Encuesta.- Este método implica la realización de entrevistas personales con base en una guía de preguntas elaborada con anticipación. También se puede utilizar un cuestionario, a fin de que las entrevistas tengan un contenido homogéneo. Esta técnica se considera de gran utilidad para reunir información preliminar al análisis o para efecto de plantear cambios o modificaciones a la estructura actual de la información. La encuesta puede realizarse en

forma individual o reuniendo a directivos y empleados de una misma área o que intervienen en la misma clase de tareas.

Este medio permite ahorrar recursos y tiempo; sin embargo, la calidad de la información que se obtiene depende de su estructuración y forma de presentación. En términos generales, todo cuestionario debe expresar el motivo de su preparación, procurar que las preguntas sean claras y concisas, con un orden lógico, redacción comprensible, facilidad de respuesta y evitar demasiadas preguntas. Asimismo, se puede incluir un instructivo de llenado para indicar cómo contestarlo.

f) Entrevista.- La entrevista consiste básicamente en celebrar reuniones individuales o grupales en las cuales se cuestiona orientadamente a los participantes para obtener información. Este medio es posiblemente el más usado y el que puede brindar información más completa y precisa, puesto que el entrevistador, al tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios.

Para que una entrevista se desarrolle positivamente, es conveniente observar estos aspectos: tener claro el objetivo, establecer anticipadamente la distribución del trabajo, concretar previamente la cita, clasificar la información que se obtenga. Para apoyar y/o agilizar la captura de información se puede emplear el muestreo, que es una técnica estadística auxiliar que sirve para inferir información acerca del universo que se investiga, a partir del estudio parcial del mismo.

g) Observación directa.- Este recurso puede ser empleado por los técnicos o analistas en el área física donde se desarrolla el trabajo de la organización. A partir del análisis de la información recabada se deben sostener pláticas con algunas de las personas que prestan sus servicios en estas áreas para complementarla o afinarla.

Otra forma consiste en que el jefe del área de trabajo realice la observación directa, comente y discuta algunos de los puntos con sus subordinados y presente los resultados de su análisis al investigador. La ventaja de este procedimiento radica en que debido a la familiaridad entre jefe y subordinados, la información puede ser más completa, pero habrá ocasiones en que los resultados no serán los deseados, debido a inhibiciones o problemas internos, o que pueda plantearse una situación que no corresponde a la realidad operativa.

1.26 Integración de la Información

Una vez que se cuenta con la información de las áreas involucradas en el estudio, se debe ordenar y sistematizar los datos a efecto de poder preparar su análisis.

a) Cómo clasificar la información:

Para facilitar la tarea de integración, es recomendable que la información obtenida se vaya accediendo a equipos de cómputo para salvaguardarla y facilitar su manejo. Con este propósito se pueden: Crear directorios, subdirectorios y archivos para desagregarla en función de la división del trabajo, crear bases de datos o programas específicos, utilizar paquetes acordes con las necesidades específicas del proyecto, combinar los puntos anteriores para optimizar resultados.

En forma paralela deben abrirse carpetas con apartados específicos con los documentos fuente del estudio, en las que se debe compendiar la información por área, sistema, procedimiento, equipos, políticas, etcétera. Es conveniente que los documentos que se recaben contengan el visto bueno de la persona que suministra la información.

b) Áreas para agrupar la Información

Antecedentes: Se debe tomar en cuenta la reglamentación jurídico-administrativa que regula la realización del trabajo, como se ha atendido por parte de las unidades responsables de hacerlo y qué efecto ha tenido sobre otras unidades, organizaciones, clientes y/o usuarios.

También es oportuno, en su caso, considerar la evolución o desarrollo de las estructuras organizacionales anteriores y los resultados que se obtuvieron, lo cual permite contar con un marco de referencia histórico para comprender mejor la situación actual. La situación actual, se toma en cuenta los siguientes aspectos: objetivos, estructura orgánica Normas y políticas administrativas, funciones, procedimientos, Instrumentos jurídico-administrativos, equipo, condiciones de trabajo, ambiente laboral.

c) Análisis de la Información

En esta etapa se debe realizar un estudio o examen crítico de cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron con el propósito de conocer su naturaleza, características y comportamiento, sin perder de vista su relación, interdependencia o

interacción interna y con el ambiente, para obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa.

1.27 Técnicas de apoyo para el análisis

En esta fase comprende los recursos técnicos que se emplean para estudiar la información obtenida con el fin de conocerla en forma detallada determinar alternativas de acción específicas que permitan derivar soluciones óptimas para lograr los resultados deseados.

Las técnicas de análisis que se pueden utilizar en esta fase están directamente relacionadas con el origen del proyecto, así como con la información técnica del líder o responsable en función del tipo de manual, factibilidad para su aplicación, disponibilidad de tiempo, asignación de recursos y nivel técnico del grupo de trabajo. Este tipo de instrumentos se puede utilizar como respaldo para el proyecto o en sentido inverso, a raíz de la implantación de un proceso de cambio organizacional que debe culminar con la edición de un manual administrativo.

1.28 Presentación del Manual para su Aprobación

Una vez que el manual ha quedado debidamente estructurado, el encargado del proyecto debe someterlo a las instancias procedentes para su aprobación; convocará a su grupo de trabajo para la última revisión de la documentación que se presentará.

a) A los niveles directivos.- Es recomendable que esta presentación parta en un documento síntesis derivado del informe, cuya extensión no sea mayor a treinta cuartillas, para que en caso de ser analizado, requiera de un mínimo de tiempo que deje un lapso adicional para explicaciones, así como para intercambio de opiniones.

Si el tiempo de que se dispone es muy breve, el documento síntesis puede ser entregado a las autoridades correspondientes y hacer la presentación del manual exclusivamente con el apoyo de equipos de cómputo, láminas o audiovisuales, donde se destaquen los elementos más relevantes para el proceso de toma de decisiones.

El documento síntesis puede subdividirse en el siguiente capitulado:

- **Introducción:** breve descripción de las causas que generaron la necesidad de preparar el manual, los mecanismos de coordinación y participación de empleados para su desarrollo, así como los propósitos y explicación general acerca de su contenido.
- **Análisis de la estructura organizacional:** exposición de la génesis y desarrollo de la organización, es decir los cambios, sucesos y vicisitudes de mayor relevancia que ha afrontado en forma total o parcial y que influyeron en la decisión de preparar el manual.
- **Diagnóstico de la situación actual:** definición de las causas y/o problemas que originaron el estudio y que justifican los cambios o modificaciones que se proponen en el manual.
- **Propuestas de mejoramiento:** presentación de alternativas de acción para la organización, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios, así como los resultados que se espera obtener con el manual.
- **Estrategia de implantación:** explicación de los pasos sucesivos o etapas previstas para poner en práctica el manual y las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de él. Asimismo, la forma en que se efectuarían los cambios previendo los factores sobresalientes de actuación de las áreas, unidades, mecanismos y funcionarios involucrados en el esfuerzo.
- **Seguimiento, control y evaluación:** precisión de los mecanismos de información, proceso de control y evaluación, así como los criterios y medidas que podrían tomarse en cada caso.

b) Al Órgano De Gobierno.- De acuerdo con la normatividad vigente y/o a las políticas dictadas por el titular de la organización, una vez que el manual propuesto ha sido revisado y analizado por los niveles superiores, debe presentarse ante el consejo de administración o su equivalente para su aprobación definitiva.

3 ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS

En las empresas existen dos lineamientos fundamentales que marcan el camino hacia el éxito o hacia el fracaso, ellos son su organización y los procedimientos administrativos que determinan su ordenamiento interno para el logro de una operatividad eficiente.

Para llevarlo a la práctica se han desarrollado técnicas que, por su especialidad, especificidad y complejidad requieren el aporte de especialistas. Del análisis de los objetivos, la estructura, los procedimientos y las herramientas tecnológicas disponibles, surgirá una propuesta a fin de optimizar la eficacia y eficiencia del sistema jerárquico e informativo de la empresa, entendiendo como:

- **Eficacia:** el grado de alcance de los objetivos
- **Eficiencia:** la cantidad de recursos para el logro de los mismos y a su relación con estos.

Organización y Métodos, surge con un criterio de Eficientismo en el uso de los recursos, a fin de racionalizar gastos en las áreas de Servicio, orientándose hacia la Productividad y la Calidad Total.

Aprovechar el enorme potencial que encierra la Tecnología de la Información (Internet, Workflow, Firma Digital, Digitalización de Documentos, Cuadro de Mando Integral, Buissines Intelligent, próximamente Factura Electrónica, etc.) impulsa la necesidad de que las Organizaciones se vean en la necesidad de encarar verdaderas Reingenierías de Procesos a fin de optimizar los Circuitos y los Sistemas de Información.

La Idea es Mejorar en Calidad, Productividad y Servicio. La tecnología debe ser usada no solamente para automatizar o alterar procesos existentes, sino más bien como una herramienta para cambiar fundamentalmente la forma en que las organizaciones hacen las cosas. Es aquí donde Organización y Métodos adquieren un valor relevante ya que es la única área de la Organización que ve a la misma como un todo.

4 DIAGRAMAS DE FLUJO COMO HERRAMIENTA DEL CONTROL INTERNO

Un diagrama de flujo de sistemas es un diagrama, una representación simbólica de un sistema o una serie de procedimientos en donde cada procedimiento es mostrado en secuencia.

Para el lector experimentado, un diagrama de flujo transmite una clara imagen del sistema, mostrando la naturaleza y la secuencia de los procedimientos, la división de

responsabilidades, las fuentes y la distribución de documentos y tipos y ubicación de los registros y archivos de contabilidad. Para cada ciclo importante de transacciones, se preparan diagramas de flujo de sistemas separados. Cada diagrama de flujo está dividido en columnas verticales que representan los diversos departamentos (o empleados) involucrados en el procesamiento de las transacciones.

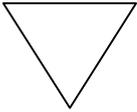
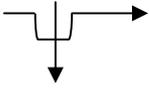
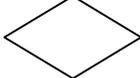
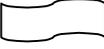
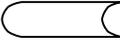
La responsabilidad departamental sobre los procedimientos, documentos y registros se muestra revisando el símbolo relacionado de elaboración de diagramas de flujo debajo del encabezado departamental apropiado. Generalmente, los diagramas de flujo empiezan en la esquina superior izquierda; las líneas de flujo direccionales indican entonces la secuencia de la actividad. El flujo normal de la actividad va de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha.

El diagrama de flujo proporciona un retrato claro y específico, del sistema del cliente. Hay menos oportunidad para equívocos, espacios en blanco o afirmaciones ambiguas cuando uno utiliza líneas y símbolos, en lugar de palabras para describir el control interno.

Una posible desventaja de los diagramas de flujo es que las debilidades del control interno no son identificadas fácilmente. Un diagrama de flujo puede no proporcionar una señal tan clara de la ausencia de un control particular o de su aplicación inapropiada. El diagrama de flujo describe claramente el control interno.

Símbolos de elaboración de diagramas de flujo de uso generalizado.

	Inicio ó final
	Documento: cualquier documento de papel, como un cheque o una factura de venta.
	Proceso manual: cualquier operación manual, como la preparación de una factura de venta o la conciliación de un extracto bancario.
	Proceso: cualquier operación, bien sea realizada manualmente, mecánicamente o por computador. Con frecuencia, se utiliza también con el símbolo del proceso manual.

	<p>Almacenamiento fuera de línea: un archivo u otra ayuda de almacenamiento para documentos o registros de computador.</p>
	<p>Líneas de flujo: líneas que indican un flujo direccional de documentos. Normalmente hacia abajo o hacia la derecha, a menos que las flechas indiquen lo contrario.</p>
	<p>Anotación: utilizada para hacer comentarios explicativos, como una secuencia de archivo (por fecha, en orden alfabético, etc.).</p>
	<p>Conector: salida hacia, o entrada desde, otra parte del diagrama de flujo. Se utiliza para evitar un cruce excesivo de líneas de flujo. Los conectores de salida y de entrada contienen claves de letras o números.</p>
	<p>Conector entre diferentes páginas: indica fuente o destino de renglones que ingresan o salen del diagrama de flujo.</p>
	<p>Entrada/Salida: utilizado para ubicar un conector de otra página, para indicar información que ingresa o sale del diagrama de flujo.</p>
	<p>Decisión: indica cursos de acción alternos como resultado de una decisión de sí o no.</p>
	<p>Disco magnético</p>
	<p>Tarjeta perforada</p>
	<p>Cinta perforada</p>
	<p>Almacenamiento en línea</p>
	<p>Cinta magnética</p>

CAPITULO III:
MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA FUNDACIÓN VISUAL
“PROFESIONALES DE LA VISIÓN”

En el presente capítulo se desarrollan paso a paso los Manuales de Políticas y Procedimientos necesarios para el funcionamiento de la Fundación, los mismos que se han agrupado de acuerdo al siguiente esquema:

- **Área de Logística**
- **Área Comercial y de Mercadeo**
- **Área de Laboratorio**
- **Área de Administración y Finanzas**
- **Área de Auditoría y Control**
- **Área de Recursos Humanos**

1.- MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE LOGÍSTICA

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE POLITICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: LOG.001	
	AREA DE LOGISTICA	FECHA: OCT. 2009	
	"Modelo Conceptual Sistema de Logística"	REV.:	PAG: 1

I OBJETIVO

Normar las políticas y procedimientos que se deben aplicar en el Sistema de Logística.

II ALCANCE

El Sistema aplica para todo el personal de la organización que forma parte del área de Logística así como para personal de otras áreas que en ciertos procesos están directamente involucrados.

III POLÍTICAS

1. El directo responsable del cumplimiento oportuno de todos los procedimientos y políticas que integran el Modelo Conceptual del Sistema de Logística es el Jefe de Logística.
2. Se realizarán reportes al área de Recursos Humanos sobre el personal que no cumpla con los procedimientos y políticas aprobados por la Fundación para el área de Logística.

VI PROCEDIMIENTO

1. Políticas a Proveedores
2. Reabastecimiento de Mercadería a Bodegas y Almacenes
3. Distribución de Mercadería a Bodegas y Ópticas
4. Monitoreo de Pedidos de Importación
5. Control de Inventario en Bodegas
6. Generar y analizar reportes de Gestión (General e Individual)
7. Compra de Mercadería
8. Compra de Activos, Bienes y Servicios
9. Despachos a Domicilio desde Bodega Principal
10. Transferencias desde Bodega Principal

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE POLITICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: LOG.002	
	AREA DE LOGISTICA	FECHA: OCT. 2009	
	"Negociación con Proveedores"	REV.:	PAG: 1

I OBJETIVO

Establecer políticas y procedimientos para asegurar una negociación efectiva con los proveedores.

II ALCANCE

El procedimiento comprende desde la generación de un pedido sugerido para los proveedores hasta la revisión del reporte de efectividad en la negociación.

III POLÍTICAS

Será responsabilidad del Logística generar el pedido de acuerdo a rotación de mercadería, para su presentación en la negociación con los proveedores.

Será responsabilidad del jefe de logística obtener obligatoriamente del proveedor una aprobación por escrito de la negociación.

Para los casos en que la negociación se realice vía telefónica o por correo electrónico, la misma que debe contar con la Aprobación de la Presidencia.

VI PROCEDIMIENTO

1. Genera reporte de mercadería a comprar
2. Elabora la solicitud de pedido basado en rotación de productos
3. Envía pedido sugerido
4. Recibe pedido sugerido
5. Genera reporte de evaluación a proveedores
6. Negocia con proveedor
7. ¿Ha negociado productos nuevos?
8. Creación y mantenimiento de códigos
9. Elabora y aprueba solicitud definitiva de pedido y envía al presidente de la fundación para su aprobación.
10. Una vez aprobada, solicita a proveedor aprobación de negociación por escrito
11. Procede con la compra, recepción, ingreso a Kárdex de productos y distribución.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: LOG.003	
	AREA DE LOGISTICA	FECHA: OCT. 2009	
	"Compra de Mercadería"	REV.:	PAG: 1

I OBJETIVO

Establecer las políticas y procedimientos para la compra de mercadería.

II ALCANCE

Esta política y procedimiento comprende desde identificación de mercadería con necesidad de compra hasta el recibo de mercadería en bodega.

III POLÍTICAS

1. Es responsabilidad de los Jefes de Línea mantener actualizado en el sistema el presupuesto de ventas y el status de cada artículo.
2. Es responsabilidad de los Jefes de Línea crear y dar mantenimiento al modelo de cada artículo.
3. Es responsabilidad del Jefe de Línea renovar puerto de origen del cual se planea comprar cada artículo.
4. Es responsabilidad del los Jefes de Línea notificar al Jefe de distribuciones de cambios en la frecuencia de pedido de los artículos para que éste realice las modificaciones en el sistema. Por defecto la frecuencia de pedido será 4 semanas.
5. Es responsabilidad del Jefe de Distribución validar cada 3 meses, con el Jefe de Compras, los plazos de entrega de proveedores locales y realizar las actualizaciones necesarias en el sistema.
6. Es responsabilidad del Encargado de Importaciones validar cada 3 meses, con el Jefe de Compras, los plazos de entrega de los proveedores de mercadería de importación y realizar las actualizaciones necesarias en el sistema.
7. Es responsabilidad del Jefe de Línea correr la herramienta de mercadería a comprar semanalmente.
8. Es responsabilidad del Presidente Ejecutivo establecer el monto en dólares de los niveles de aprobación de solicitudes de pedido.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: LOG.003	
	AREA DE LOGISTICA	FECHA: OCT. 2009	
	"Compra de Mercadería"	REV.:	PAG: 2

9. Es responsabilidad del Jefe de Compras que se lleve un adecuado seguimiento a las órdenes de compra colocadas para asegurar el recibo completo y a tiempo de la mercadería.
10. Es responsabilidad del Jefe de Compras que los Jefes de Línea sean notificados cuando se presenten inconvenientes con los plazos de entrega, cantidades o precios en la recepción de mercadería.
11. Es responsabilidad del Jefes de Logística y el Jefe de Compras generar planes de acción cuando se detecten desviaciones en el nivel de servicio de los proveedores o incumplimientos a las políticas de entrega de mercadería.

VI PROCEDIMIENTO

1. Corre herramienta para compra de mercadería
El Jefe de Línea genera reporte de mercadería a comprar el cual se fundamenta en el presupuesto de ventas.
2. Elabora reporte de sugerido a comprar
Jefe de línea Identifica artículos en status "pedir" adicionalmente, analiza la conveniencia solicitar también mercadería que conserva el status "pendiente". En base a su análisis elabora un reporte de Excel del sugerido a comprar.
3. Negocia con proveedor
El Jefe de Línea negocia con proveedor.
4. Actualiza códigos y puerto de origen en el sistema
En base a los resultados de la negociación con el proveedor y en el caso que así se requiera el Jefe de Línea actualiza en el sistema el status, los reemplazos y/o el puerto de origen de cada artículo.
5. Elabora solicitud de pedido para comprar mercadería
El Jefe de Línea elabora solicitud de la mercadería previamente negociada. En la solicitud indica: Datos del proveedor, puerto de origen, costo unitario por artículo, condiciones de pago y bodega de destino.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: LOG.003	
	AREA DE LOGISTICA	FECHA: OCT. 2009	
	"Compra de Mercadería"	REV.:	PAG: 3

6. ¿Dentro del límite de aprobación del Jefe Financiero - contador?
Si el monto total de la solicitud de pedido está dentro del rango de aprobación del Jefe de contabilidad, entonces vía mail, recibe una notificación de solicitud de aprobación.
7. ¿Jefes Financiero aprueba solicitud de pedido?
El Jefe de contabilidad analiza la solicitud de pedido para definir si es que será aprobada, basándose en el presupuesto de compras.
8. Niega solicitud de pedido
El Jefe de contabilidad niega la solicitud de pedido si lo considera necesario.
9. ¿Dentro del límite de aprobación del Presidente?
Si el monto total de la solicitud de pedido está dentro del rango de aprobación del Presidente, entonces vía mail, recibe una notificación de solicitud de aprobación.
10. ¿Presidente aprueba solicitud de pedido?
El Presidente analiza la solicitud de pedido para definir si es que será aprobada.
11. Niega solicitud de pedido
El Presidente niega la solicitud de pedido si lo considera necesario.
12. ¿Presidente Ejecutivo aprueba solicitud de pedido?
Si el monto total de la solicitud de pedido está fuera del rango de aprobación del Jefe las jefaturas, entonces vía mail, el Presidente Ejecutivo recibe una notificación de solicitud de aprobación del pedido, la cual analiza para definir si es que será aprobada.
13. Niega solicitud de pedido
El Presidente Ejecutivo niega la solicitud de pedido si lo considera necesario.
14. Recibe notificación de negación de solicitud de pedido
El Jefe de Línea recibe, vía mail, la notificación de que su solicitud de pedido ha sido negada.
15. Recibe notificación de aprobación de solicitud de pedido
El Jefe de Línea recibe, vía mail, la notificación de que su solicitud de pedido ha sido aprobada.
16. Recibe de solicitud de pedido aprobada

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: LOG.003	
	AREA DE LOGISTICA	FECHA: OCT. 2009	
	"Compra de Mercadería"	REV.:	PAG: 4

El Jefe de Compras recibe, vía mail, la notificación de que una nueva solicitud de pedido ha sido aprobada.

17. Revisa solicitud de pedido para generación de la orden de compra

El Jefe de Compras revisa la solicitud de pedido aprobada y analiza la carga de trabajo de los Asistentes de Compras.

18. Distribuye solicitudes de pedido entre los Asistentes de Compras

El Jefe de Compras asigna a cada Asistente de Compras las solicitudes de pedido que cada cual procesará.

19. Genera orden de compra

El Asistente de Compras genera la orden de compra correspondiente a la solicitud de pedido y la imprime en caso de ser necesario.

20. Envía orden de compra a proveedor

El Jefe de Compras valida la orden de compra y la envía al proveedor.

21. Recibe notificación de orden de compra generada

El Jefes Financiero y Administrativo, El Jefe de Línea y el Jefe de Distribución, reciben un mail de notificación de la generación de una nueva orden de compra.

22. ¿Orden de Compra de Importación?

El Asistente de Compras verifica si se trata de una orden de compra local o de Importación.

23. Notifica a Encargado de Importaciones

El Asistente de Compras notifica al Encargado de Importaciones, vía mail y personalmente, que ha generado una orden de compra de importación. Adicionalmente, el Encargado de Importaciones recibe una notificación automática, vía mail, de la generación de una nueva orden de compra de importación.

24. Realiza Monitoreo de Pedidos de Importación

El Encargado de Importaciones realiza su proceso de monitoreo de pedidos de importación.

25. Revisa reportes de nivel de servicio de proveedores

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: LOG.003	
	AREA DE LOGISTICA	FECHA: OCT. 2009	
	"Compra de Mercadería"	REV.:	PAG: 5

El Asistente de Compras da seguimiento a la orden de compra colocada a través de la revisión de los reportes de seguimiento a orden de compra y nivel de servicio de proveedores.

26. Recibe mercadería

El Jefe de Bodega de acuerdo a las políticas de recibo de mercadería receipta la mercadería entregada por los proveedores.

27. Reporta novedades en la recepción de mercadería

El Jefe de Bodega notifica al Jefe de Compras y al Jefe de Distribución de cualquier inconveniente presentando en el recibo de la mercadería.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: LOG.004	
	AREA DE LOGISTICA	FECHA: OCT. 2009	
	"Pedido de Mercadería desde Ópticas"	REV.:	PAG: 1

I OBJETIVO

Establecer los lineamientos básicos para el abastecimiento de mercadería en las ópticas, con el propósito de normar y optimizar el proceso de pedido y su despacho.

II ALCANCE

Este proceso está dirigido para el área Comercial y Logística, quienes realizarán las actividades correspondientes para el abastecimiento de mercadería. El proceso inicia desde la solicitud de mercadería y termina con la recepción de la misma por parte de la óptica solicitante.

III POLÍTICAS

POLÍTICAS GENERALES

1. Las ópticas realizarán el pedido de mercadería de acuerdo al comportamiento de ventas y rotación.
2. Será responsabilidad de cada Jefe de Óptica, realizar pedidos de mercadería a la Bodega de Abastecimiento.
3. Las solicitudes de mercadería que realicen las ópticas, serán aprobadas por el Jefe de logística, debiendo validar que la mercadería solicitada por la óptica, cumpla con las necesidades de espacio y rotación.
4. El Jefe de logística tendrá la potestad de modificar, aceptar o aprobar, y anular las solicitudes de pedidos de las ópticas.
5. Será responsabilidad del Jefe de logística monitorear semanalmente los pedidos de mercadería.
6. De no haber la aprobación (total o parcial), la bodega de abastecimiento no podrá realizar el despacho de la mercadería para la óptica correspondiente hasta que sea modificada.
7. Es responsabilidad del auxiliar de Bodega, verificar y ejecutar semanalmente el despacho de la mercadería a las ópticas solicitantes.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: LOG.004	
	AREA DE LOGISTICA	FECHA: OCT. 2009	
	"Pedido de Mercadería desde Ópticas"	REV.:	PAG: 2

8. En el caso de no haber stock del producto requerido en la bodega de abastecimiento asignada, se mantendrá el pedido hasta que la bodega disponga de saldos.
9. El auxiliar de Bodega tendrá la potestad de realizar el despacho de los pedidos de acuerdo al stock que mantiene o a la prioridad que especifique.
10. Es responsabilidad del Asistente de Bodega emitirá la Guía de Remisión para el traslado de la mercadería de acuerdo a las instrucciones recibidas.
11. Será responsabilidad del Jefe de Óptica receptor las transferencias, hasta un plazo no mayor a 72 horas, contados a partir de la fecha de transferencia.
12. Bajo ningún concepto las bodegas de abastecimiento receptorán pedidos de mercadería de las ópticas por medio de teléfono, fax, memorando, personalmente, o cualquier otra forma.
13. De identificarse un sobre-stock de mercadería solicitada y sin rotación, el Jefe de Óptica o el responsable del requerimiento serán sancionados de acuerdo a las políticas internas de la Fundación.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: LOG.005	
	AREA DE LOGISTICA	FECHA: OCT. 2009	
	"Distribución de Mercadería a Bodegas y ópticas"	REV.:	PAG: 1

I OBJETIVO

Establecer el procedimiento a seguir para distribuir oportunamente la mercadería solicitada a proveedores a través de órdenes de compra y evitar retrasos en los envíos a bodegas y ópticas.

II ALCANCE

Este procedimiento aplica para el Planner que es el encargado de la distribución y para el personal de bodegas y ópticas que también participa en el proceso.

III POLÍTICAS

1. Es responsabilidad de los Jefes de Línea mantener actualizado en el sistema el presupuesto de ventas por marca, línea y óptica.
2. Es responsabilidad del Planner validar, con el Jefe de Logística y el Jefe de Bodega y Distribución, las frecuencias de pedido y plazos de entrega a bodegas y ópticas. También deberá actualizar dicha información en el sistema.
3. Es responsabilidad del Jefe de Bodega y Distribución analizar la red de distribución a bodegas y ópticas y validar cambios con el Jefe de Logística.
4. Es responsabilidad del Planner actualizar en el sistema la red de distribución conforme a lo solicitado por el Jefe de Logística.
5. Es responsabilidad del Planner correr la herramienta de reabastecimiento de mercadería semanalmente.
6. Es responsabilidad del Planner hacer la solicitud de transferencias a las bodegas en base a los resultados obtenidos en el sistema.
7. Sólo el Planner solicitará transferencias de Mercadería a Jefes de Bodega, Asistentes de Bodega y Jefes de Óptica.
8. Es responsabilidad del Planner dar seguimiento a las transferencias solicitadas y en caso de retrasos en el despacho de mercadería, averiguar las causas y notificar al Jefe de Logística y al Jefe de Bodega y Distribución.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: LOG.005	
	AREA DE LOGISTICA	FECHA: OCT. 2009	
	"Distribución de Mercadería a Bodegas y ópticas"	REV.:	PAG: 2

9. Es responsabilidad del Jefe de Bodega que las transferencias se ejecuten en el sistema de acuerdo a lo solicitado por el Planner y que la mercadería llegue a su destino dentro de los plazos establecidos.
10. Es responsabilidad del Jefe de Logística que se lleven a cabo reuniones bimensuales con el Jefe de Bodega y Distribución y el Planner, para la revisión de plazos de entrega y frecuencias de pedido de bodegas y ópticas, así como analizar posibles actualizaciones a la red de distribución.
11. Es responsabilidad del Jefe de Logística y del Planner participar en la reunión semanal de calidad del inventario para revisar la efectividad de la distribución de la mercadería.

VI PROCEDIMIENTO

1. Recibe mail de notificación de orden de compra generada
El Planner recibe un mail de notificación de la generación de una nueva orden de compra, la cual revisa.
2. Revisa reportes de calidad del inventario
El Planner, para su análisis, revisa en el sistema los reportes de calidad del inventario en ópticas.
3. Corre reporte consolidado de mercadería a reabastecer
El Planner corre el reporte consolidado de Reabastecimiento e importa a Excel el archivo generado.
4. Compara los resultados del reporte con la orden de compra
El Planner compara los resultados del reporte con la mercadería pedida en la orden de compra.
5. Confecciona distribución preliminar
El Planner, basándose en la comparación previa, confecciona en un documento de Excel la distribución preliminar de la mercadería.
6. Envía distribución preliminar

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: LOG.005	
	AREA DE LOGISTICA	FECHA: OCT. 2009	
	"Distribución de Mercadería a Bodegas y ópticas"	REV.:	PAG: 3

El Planner, vía mail, envía al Jefe de Bodega la distribución preliminar.

7. Recibe distribución preliminar

El Jefe de Bodega Principal, vía mail, recibe la distribución preliminar.

8. Recibe mercadería

El Jefe de Bodega de acuerdo a las políticas de recibo de mercadería receipta la mercadería entregada por los proveedores.

9. Reporta novedades en la recepción de mercadería

El Jefe de Bodega notifica al Jefe de Compras y al Planner de cualquier inconveniente presentando en el recibo de la mercadería.

10. Confirma distribución definitiva

El Planner de acuerdo a las novedades reportadas por bodega, define si la distribución preliminar requiere ajustes y procede a elaborar la distribución definitiva.

11. Recibe distribución definitiva

El Jefe de Bodega, vía mail, recibe la distribución definitiva.

12. Genera transferencia en el sistema

El Asistente de Bodega o Jefe de Óptica genera en el sistema la transferencia de acuerdo a lo solicitado.

13. Imprime documento para recolección de mercadería

El Asistente de Bodega la transferencia y/o la lista de recolección y la entrega al cuadrillero.

14. Recolecta mercadería

El Auxiliar de Bodega recolecta la mercadería.

15. Embarca mercadería

El Auxiliar de Bodega embarca la mercadería a la unidad de transporte.

16. Sale a entregar mercadería

El Chofer sale de la bodega para realizar la entrega de mercadería.

17. Recibe mercadería y Ingres a transferencia al sistema

La bodega recibe la mercadería y e ingresa al sistema la transferencia recibida.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: LOG.006	
	AREA DE LOGISTICA	FECHA: OCT. 2009	
	"Solicitud y despacho de proveeduría"	REV.:	PAG: 1

I OBJETIVO

El manual tiene como objetivo normar el proceso a seguir para realizar el pedido de la proveeduría, así como su entrega por parte del Asistente de Proveeduría a cada uno de los Departamentos solicitantes.

II ALCANCE

Este procedimiento abarca a todos los Departamentos/ópticas de la Fundación siendo Administrador directo el Asistente de Proveeduría.

III POLÍTICAS

1. Los diferentes departamentos/ópticas de la Fundación deberán realizar sus pedidos de proveeduría mensualmente a través de un formato disponible para el efecto. De realizar el requerimiento en forma diferente a la establecida, el Asistente de Proveeduría no aceptará el pedido.
2. El requerimiento de suministros deberá ser registrado y consolidado en la primera semana laborable de cada mes, la misma que será receptada por el Asistente de Proveeduría.
3. Los pedidos de suministros serán entregados por el Asistente de Proveeduría a las diferentes áreas solicitantes.
4. A cada uno de los departamentos/ópticas se les asignará un cupo en dólares para el pedido mensual de suministros, el mismo que será determinado anualmente (los primeros días de octubre de cada año) por el Asistente de Proveeduría en base al presupuesto aprobado del ejercicio en vigencia y será remitido a las jefaturas para su conocimiento y control, quienes designaran el responsable de solicitar la proveeduría de cada una de sus áreas.
5. El pedido de proveeduría deberá ser autorizado por el Presidente para lo cual el archivo debe estar consolidado y previamente revisado por su asistente.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: LOG.006	
	AREA DE LOGISTICA	FECHA: OCT. 2009	
	"Solicitud y despacho de proveeduría"	REV.:	PAG: 2

6. El área que requiera aumentar el presupuesto de proveeduría asignado mensualmente deberá solicitarlo vía mail a la Presidencia, y justificarlo indicando claramente el motivo del aumento solicitado.
7. Será responsabilidad del Asistente de Proveeduría como de los Jefes de área registrar el envío y recepción de los suministros.

VI PROCEDIMIENTO

Responsable del pedido de Proveeduría.

1. Registre el pedido del área en el sistema controlando no excederse del cupo mensual establecido.

Jefe del Área

2. Revise el pedido de la proveeduría y verifique que esté acorde al cupo establecido (presupuesto) para el área. De estar conforme registre su "Ok" de aprobación en el pedido caso contrario, ajuste cantidades que autoriza y registre su "Ok".

Asistente de Proveeduría

3. Al término de la primera semana laboral de cada mes imprime el pedido de proveeduría de cada departamento/óptica.
4. Imprime el reporte totalizado del pedido de proveeduría una vez que se ha revisado.
5. Solicita firma de aprobación del Presidente.
6. Archive los reportes hasta que prepare los pedidos de proveeduría.
7. Coordina compra de suministros con el proveedor según pedido.
8. Recpta del proveedor los suministros solicitados.
9. Prepare los pedidos de suministros de los diferentes departamentos/almacenes de acuerdo a lo requerido por las áreas.
10. Confirme la cantidad que está despachando por cada artículo a cada localidad.
11. Coordine envío físico de los suministros a los diferentes departamentos/almacenes de acuerdo al cronograma de entrega establecido.

Responsable del pedido de la Proveeduría

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: LOG.006	
	AREA DE LOGISTICA	FECHA: OCT. 2009	
	"Solicitud y despacho de proveeduría"	REV.:	PAG: 3

12. Reciba físico de los suministros solicitados.

13. Ingrese a la opción de proveeduría en el sistema, confirme la recepción de cada ítem y/o registre la cantidad de productos que recibió físicamente. El sistema confirmara automáticamente la diferencia (-) en caso de existir.

Asistente de Proveeduría

14. Genere el reporte de recepción, revise las diferencias, confirme el motivo y regularice de ser necesario.

15. Archive los reportes generados, en orden de fecha como soporte de las entregas realizadas.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: LOG.007	
	AREA DE LOGISTICA	FECHA: OCT. 2009	
	"Transferencias desde Bodega Principal"	REV.:	PAG: 1

I OBJETIVO

Normar las políticas y el procedimiento a seguir en la generación de transferencias de Bodega Principal a Ópticas y bodegas.

II ALCANCE

Este procedimiento aplica para las transferencias cuya localidad emisora es la Bodega Principal.

III POLÍTICAS

1. La hora límite para recibir las solicitudes de transferencia de mercadería en la Bodega Principal será las 17:30 horas. Pasada la hora indicada, Bodega Principal no atenderá ninguna solicitud de transferencia hasta el día siguiente.
2. Toda solicitud de transferencias será gestionada exclusivamente por los siguientes ejecutivos: Jefes de Línea, Planner, Jefes de Óptica. Sólo en el caso de los Ópticas el segundo abordaje también podrá solicitar transferencias de mercadería.

VI PROCEDIMIENTO

1. Recibe solicitud de transferencia

El Jefe de Bodega o Asistente de Bodega recibe solicitud de transferencia.

2. Genera transferencia en el sistema

El Asistente de Bodega genera en el sistema la transferencia de acuerdo a lo solicitado.

3. Sistema asigna zona automáticamente

El sistema asigna zona automáticamente a la bodega u Óptica que solicitó la transferencia de mercadería.

4. Imprime lista de recolección

El Asistente de Bodega imprime la lista de recolección en la cual se detalla la mercadería a transferir.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: LOG.007	
	AREA DE LOGISTICA	FECHA: OCT. 2009	
	"Transferencias desde Bodega Principal"	REV.:	PAG: 2

5. Entrega lista para recolección de mercadería

El Asistente de Bodega entrega la lista de recolección al Auxiliar de Bodega.

6. Coloca mercadería en zona física asignada

El Auxiliar de Bodega recolecta la mercadería por entregar y la coloca en el espacio físico asignado para cada zona.

7. Registra número de serie de los artículos en la lista de recolección

El Auxiliar de Bodega registra en la lista de recolección el número de serie correspondiente a cada artículo que será transferido – si aplica.

8. Entrega la lista de recolección

El Auxiliar de Bodega entrega al Asistente de Bodega la lista de recolección con todos los números de serie de los artículos a transferir.

9. Ingresa número de serie o lote

El Asistente de Bodega digita en el sistema el número de serie correspondiente a cada artículo.

10. Asigna chofer

El Asistente de Bodega asigna, en el sistema, los Chofer que se encargará de hacer las entregas de la mercadería.

11. Imprime hojas de ruta y guías de remisión

El Asistente de Bodega imprime la hoja de ruta y las guías de remisión que se han asignado a cada Chofer.

12. Entrega hoja de ruta y guías de remisión a los Choferes

El Asistente de Bodega entrega la hoja de ruta y las guías de remisión asignadas a cada Chofer.

13. Recibe y firma hoja de ruta y guías de remisión

El Chofer recibe y firma la hoja de ruta y las guías de remisión que le han sido asignadas.

14. Sale a entregar mercadería

El Chofer sale de bodega y procede a cumplir con las entregas asignadas

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: LOG.007	
	AREA DE LOGISTICA	FECHA: OCT. 2009	
	"Transferencias desde Bodega Principal"	REV.:	PAG: 3

15. En cada entrega registra novedades en la hoja de ruta

El Chofer, en cada entrega, registrará en la hoja de ruta la hora de llegada y de salida de la Óptica o bodega. Adicionalmente, solicitará al jefe de Óptica o bodega que firme el recibido conforme de la mercadería y anotará, en el campo observaciones de la hoja de ruta, cualquier novedad que se produjere al momento de entregar la mercadería.

16. Regresa a bodega y entrega hoja de ruta y guías de remisión

El Chofer regresa a bodega y entrega, al Asistente de Bodega, la hoja de ruta, con el registro de novedades, y las copias de las guías de remisión asignadas.

17. Recibe documentos, registra novedades y kilometraje en el sistema

El Asistente de Bodega recibe del Chofer la hoja de ruta y las guías de remisión, procede a registrar en el sistema el estatus de las entregas, las novedades y el kilometraje inicial y final de la unidad.

18. Imprime indicador de productividad y kilometraje

El Asistente de Bodega imprime el indicador de productividad de Choferes y el de kilometraje de unidades.

19. Imprime reporte de entregas pendientes

El Asistente de Bodega imprime el reporte de entregas pendientes.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: LOG.008	
	AREA DE LOGISTICA	FECHA: OCT. 2009	
	"Apertura de Nuevas Ópticas"	REV.:	PAG: 1

I OBJETIVO

Establecer los lineamientos básicos que se deben aplicar para la creación y funcionamiento de nuevas ópticas.

II ALCANCE

El proceso inicia desde los estudios de factibilidad y termina con la apertura y funcionamiento de la nueva óptica.

III POLÍTICAS

POLÍTICAS GENERALES

1. Para establecer la apertura de una nueva óptica en cualquier parte del país, primeramente se deberá contar con los respectivos estudios de factibilidad, enlace de comunicación y objetivos, misión y visión de la Fundación.
2. De ser aprobado el presupuesto y fijada la fecha de apertura de la nueva Óptica, las áreas involucradas cumplirán con sus respectivos procesos, de acuerdo al cronograma de trabajo que se determine.
3. Para la apertura del Óptica se deben considerar los siguientes requisitos indispensables:
 - Elaborar Contrato de Arrendamiento y/o escritura de compra de acuerdo a lo pactado con el propietario del local.
 - Inscribir el Contrato de Arrendamiento en el Juzgado de Inquilinato (de aplicar).
 - Registrar la escritura de compra en la notaría; registrador de la propiedad (de aplicar).
 - Apertura del RUC de la Óptica en el Servicio de Rentas Internas.
 - Solicitar la instalación del medidor a la Empresa Eléctrica.
 - Solicitar la instalación de líneas telefónicas de acuerdo a las necesidades de la Óptica.
 - Solicitar instalaciones de extintores y caja fuerte.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: LOG.008	
	AREA DE LOGISTICA	FECHA: OCT. 2009	
	"Apertura de Nuevas Ópticas"	REV.:	PAG: 2

- Solicitar instalación del equipo DATAFAZ para captura electrónica de Tarjetas de Crédito.
 - Solicitar fondos de Caja Chica.
 - Solicitar autorización al Servicio de Rentas Interna para la impresión de Facturas y Guías de Remisión manuales y automáticas.
 - Obtener de las empresas de control todos los documentos (Permiso de Funcionamiento, Certificado de Salud, Permiso del Cuerpo de Bomberos, Tasa de Habilitación).
 - Obtener permisos para la instalación de letreros luminosos.
4. Para la adecuación de la nueva Óptica, se deberá considerar las siguientes fases:
- Diseño estructural, Materiales a utilizar; presupuestos para adecuación de local.
 - Analizar y determinar los muebles para exhibición y para administración según necesidades; así como el presupuesto correspondiente.
 - Aprobación de presupuesto para compra de muebles y equipos por parte de la Presidencia.
 - Coordinación de ubicación de tomas eléctrica, telefónica y de datos; así como la contratación de rótulo.
 - Visitar frecuentemente observar el avance y las adecuaciones.
 - Promoción de apertura de la Óptica.

POLÍTICAS ESPECÍFICAS

5. La junta directiva es el único nivel en aprobar el presupuesto, como a su vez autorizar y establecer la fecha de apertura de la nueva Óptica.
6. Fijada la fecha de apertura, el área administrativa coordinará con todas las áreas involucradas el cronograma de trabajo para la adecuación y apertura de la nueva Óptica.
7. La emisión del costo-beneficio y de las proyecciones será responsabilidad de una comisión especial.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: LOG.008	
	AREA DE LOGISTICA	FECHA: OCT. 2009	
	"Apertura de Nuevas Ópticas"	REV.:	PAG: 3

8. Las áreas Financiera y Administrativa; Sistemas; Logística; Comercial; y, RR.HH., de acuerdo con sus responsabilidades y al cronograma de trabajo que se haya establecido, deberán coordinar y cumplir todos los aspectos logísticos para el correcto funcionamiento de la nueva Óptica.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: LOG.009	
	AREA DE LOGISTICA	FECHA: OCT. 2009	
	"Cierre de Óptica"	REV.:	PAG: 1

I OBJETIVO

Establecer los lineamientos básicos que se deben aplicar para el cierre de una Óptica

II ALCANCE

El proceso inicia desde el análisis del cumplimiento de objetivos, misión y visión de la Fundación y termina con la anulación de los permisos autorizados para el funcionamiento, como del cierre definitivo de la Óptica.

III POLÍTICAS

POLÍTICAS GENERALES

1. La Óptica cuya gestión operacional no cumpla con los objetivos, misión y visión de la Fundación será sujeto a un cierre definitivo.
2. La Presidencia fijará la fecha de cierre comercial y definitivo de la Óptica respectiva.
3. Fijada las fechas de cierre de la Óptica, el asistente administrativo será el responsable de coordinar con todas las áreas involucradas el cronograma de trabajo para el cierre y desmontaje de la infraestructura de la Óptica.
4. Las áreas: Comercial; Auditoria; Logística; Sistemas; RR.HH.; y, Financiero y Administrativo, de acuerdo con sus responsabilidades y al cronograma de trabajo establecido deberán coordinar y cumplir todos los aspectos logísticos y administrativos para el cierre de la Óptica.
5. Terminado todo el proceso de cierre comercial y desmontaje de la infraestructura, se realizará el cierre definitivo de la Óptica.
6. Para el cierre de la Óptica se deben considerar los siguientes aspectos indispensables:
 - Realizar inventario físico de la mercadería para determinar sobrantes y faltantes.
 - La mercadería que está físicamente debe ser transferida a Bodega y/o a otra Óptica en caso de ser necesario.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: LOG.009	
	AREA DE LOGISTICA	FECHA: OCT. 2009	
	"Cierre de Óptica"	REV.:	PAG: 2

- Realizar inventario físico de los Activos Fijos (Muebles y Enseres, Equipos de Oficina, Equipos de Computación, etc.); enviarlos a Bodega General y/o a otro Óptica en caso de ser necesario.
- Hacer el desmontaje del letrero, mobiliario, vitrinas, paneles de exhibición, instalaciones eléctricas y cualquier otro producto que se considere que puede ser utilizado en otras ópticas.
- Solicitar el retiro de medidor a la Empresa Eléctrica y la devolución del depósito en garantía.
- Entregar el local en las mismas condiciones que fue recibido (Pintado, piso limpio, instalaciones eléctricas en buen estado, puertas y seguridades en buen estado)
- Solicitar la devolución del Depósito en Garantía al Arrendatario.
- Elaborar Acta de Entrega-Recepción firmada por el representante legal y el Arrendatario.
- Solicitar el retiro del equipo de captura electrónico de tarjetas de crédito DATAFAZ a la empresa propietaria.
- Solicitar la transferencia y/o anulación definitiva de la línea telefónica.
- Solicitar la anulación del RUC al Servicio de Rentas Internas.
- Retirar y enviar extintores, caja fuerte al Dpto. de Proveduría.
- Enviar el remanente de útiles de limpieza, oficina, computación y papelería, al Dpto. de Proveduría (incluir todas las facturas y guía de remisión automáticas y manuales).

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: LOG.010	
	AREA DE LOGISTICA	FECHA: OCT. 2009	
	"Entrega de Mercadería de Proveedores Locales"	REV.:	PAG: 1

I OBJETIVO

Establecer el procedimiento que debe seguir el proveedor para la entrega de mercadería y documentos a la Fundación.

II ALCANCE

Involucra a los proveedores que localmente entregan mercadería a la Fundación.

III POLÍTICAS

1. El proveedor entregará anualmente los siguientes datos:
 - a) Razón social;
 - b) Fotocopia del RUC;
 - c) Dirección;
 - d) Número de teléfono;
 - e) Correo electrónico;
 - f) Nombre del representante legal;
 - g) Nombre del ejecutivo de cuenta; y,
 - h) En caso de ser contribuyente especial, fotocopia de dicha resolución.

2. El proveedor se deberá ajustar a los términos y condiciones pactadas entre las partes, con relación a: Tiempo de entrega, forma de pago, plazos, financiamiento, garantías de artículos.

3. El proveedor enviará mercadería a las bodegas, únicamente cuando haya recibido por fax o correo electrónico la orden de compra emitida por el departamento de Logística.

4. El proveedor entregará la mercadería en la bodega de destino señalada en la orden de compra.

5. El proveedor entregará junto con la mercadería, la factura original y la guía de remisión, caso contrario, no se recibirá la mercadería.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: LOG.010	
	AREA DE LOGISTICA	FECHA: OCT. 2009	
	"Entrega de Mercadería de Proveedores Locales"	REV.:	PAG: 2

6. El proveedor registrará en la factura el número de orden de compra; y, en la guía de remisión el número de orden de compra y de la factura emitida.
7. La fundación no recibirá facturas cuando las cantidades físicas no coincidan con las cantidades declaradas en la misma. En el momento que el proveedor complete la cantidad o emita una nota de crédito por el faltante, se recibirá la factura. En toda nota de crédito que se emita se adjuntará el respectivo comprobante de retención.
8. El proveedor no podrá incluir en una factura y/o guía de remisión más de una orden de compra, de ocurrir esto se devolverán los documentos y solo se aceptará la mercadería. El proveedor deberá emitir una nueva factura y/o guía de remisión por los valores y cantidades relativas a cada orden de compra.
9. La fecha de emisión de la factura obligatoriamente deberá ser igual a la de la entrega de la mercadería. De no ser este el caso, la bodega aceptará la mercadería y devolverá la factura al proveedor.
10. La Fundación devolverá las facturas en las cuales los valores por cobrar no coincidan con la orden de compra emitida. En estos casos, el proveedor deberá emitir una nueva factura o una nota de crédito y su fecha de emisión será la que se considerará al momento de la cancelación.
11. El proveedor será responsable de retirar, en la caja interna, los comprobantes de retención que generen las facturas entregadas en bodega. Si dentro de los 5 días siguientes a la entrega de la factura el proveedor no retira los comprobantes de retención, La Fundación no emitirá nuevos comprobantes ni cancelará los valores de las retenciones.
12. La Fundación no recibirá mercadería que no esté en óptimas condiciones. A fin de poder constatar el estado de la mercadería que se recibe, el Jefe de Bodega, en un plazo de 24 horas, revisará el 100% de la mercadería aceptada y en caso de hallar artículos defectuosos, notificará de inmediato al proveedor.
13. En los casos en que hubieren faltantes en la entrega de mercadería o ésta sea devuelta por no estar en óptimas condiciones, el proveedor, en un plazo no mayor a 48 horas, deberá emitir una nota de crédito o reponer la mercadería.

2.- MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LAS ÁREAS COMERCIAL Y MERCADEO

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: COM.001	
	AREA COMERCIAL Y DE MERCADEO	FECHA: OCT. 2009	
	"Control de Precios"	REV.:	PAG: 1

I OBJETIVO

Operar un sistema de control de precios que garantice un efectivo seguimiento y monitoreo para establecer y definir precios competitivos.

II ALCANCE

Logística determinará modificaciones en los precios, siempre validando con Presidente de la Fundación.

III POLÍTICAS

1. Los responsables de modificar y actualizar los precios serán Logística y el Presidente de la Fundación.
2. Los rangos de margen que deben de tener los productos serán definidos por el Presidente de la Fundación.
3. La actualización de precios se hará cada vez que amerite un cambio, reflejado la fecha de última actualización.
4. Bajo ninguna circunstancia se puede bajar un precio a menos que tenga autorización del Presidente de la Fundación.

VI PROCEDIMIENTO

1. Rentabilidad de productos
Logística y Presidencia analiza la rentabilidad de los productos y servicios sin olvidar la obra social de la Fundación.
2. Analiza el porcentaje de margen de los productos
Para este caso se enfoca primordialmente en el análisis de % de márgenes de los productos, con carácter social y mantenimiento de la Fundación.
3. Realiza estudios FODA de productos

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: COM.001	
	AREA COMERCIAL Y DE MERCADEO	FECHA: OCT. 2009	
	"Control de Precios"	REV.:	PAG: 2

Logística realiza el estudio de fortalezas y debilidades enfocado en el esquema de precios. Identificando las fortalezas y basándose en ellas mediante planes de acción para la mejora de precios y encontrando las debilidades para armar estrategias que permitan erradicarlas.

4. Determina si es factible algún cambio

Analiza la posibilidad de algún cambio en el precio basándose en el porcentaje de margen y el volumen que se tiene presupuestado. Nunca saliéndose los rangos permitidos y si fuera así tendrán que estar previamente validado.

5. ¿Es factible?

Se determinó que el precio debe de modificarse.

6. Negociación con proveedores

Logística negocia con el proveedor el cambio del costo del producto.

7. ¿Se logró acuerdo?

Logística llegó a un acuerdo con el proveedor en cuanto al precio del producto.

8. Logística propone nuevo precio

Logística realiza un estudio con el costo nuevo obteniendo el nuevo porcentaje de margen y presupuesto de dicho producto.

9. Valida el nuevo precio

Presenta la propuesta al Presidente sobre el cambio de precio del producto, lo analizan y se aprueba o rechaza.

10. Modifica precios en el sistema

Actualiza el precio en el sistema y puede darle el debido seguimiento al comportamiento de la venta y evaluar los resultados del cambio.

11. Notifica el cambio a las ópticas

Logística notifica a ópticas el cambio en el precio para que estos a su vez distribuyan la información para cambiar de preciadores.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: COM.002	
	AREA COMERCIAL Y DE MERCADEO	FECHA: OCT. 2009	
	"Pasos de la Venta"	REV.:	PAG: 1

I OBJETIVO

Definir el procedimiento que deberá seguir un vendedor desde que llega un cliente a la óptica hasta que realiza la venta. Siguiendo las políticas establecidas.

II ALCANCE

Este proceso es para los vendedores de las ópticas

III POLÍTICAS

1. El responsable que le dará seguimiento a este proceso es el Jefe de óptica.
2. El vendedor deberá de seguir este procedimiento a la perfección sin saltarse los pasos.
3. Para quitar o añadir algún paso deberá de estar aprobado por el Presidente de la Fundación.
4. En caso de que el vendedor no realice alguno de los pasos de la venta por que tiene alguna duda o no sabe ejecutarla, el Jefe de óptica deberá de capacitarlo en cualquier duda.
5. Los vendedores deberán de llevar a cabo los Estándares No Negociables que son los siguientes:
 - Saludar e Identificar al cliente de inmediato
 - Ofrecer producto alternativo
 - Agradecer al cliente por la visita/compra e invitarle a volver
 - Saludo de teléfono "Fundación" buenos (días/tardes/noches) le habla (nombre del empleado)"

VI PROCEDIMIENTO

1. Saluda al cliente

Esta son las primeras palabras del vendedor dirigidas al cliente dándole la bienvenida. Creando una atmósfera de buen servicio.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: COM.002	
	AREA COMERCIAL Y DE MERCADEO	FECHA: OCT. 2009	
	"Pasos de la Venta"	REV.:	PAG: 2

2. Frase "Rompe Hielo"

Esta frase viene después del saludo, se utiliza para que el cliente entre en confianza con el vendedor, son frases que no están relacionadas con la venta.

3. Ofrece productos de interés del cliente

El vendedor pregunta al cliente qué producto viene buscando, si la respuesta es que solo viene a ver, llevarlo a los productos de exhibición y mostrarle dichos artículos, convertir observadores en compradores.

4. Ventajas y Beneficios

Se le mencionan las ventajas del producto que está interesado con respecto a otros y los beneficios que le trae realizar la compra.

5. Prueba el producto

El vendedor toma el producto y se lo muestra al cliente y procede a probarlo frente a él mostrándole las características, funciones, ventajas y opciones que contiene dicho artículo (lentes o accesorio), solo en los artículo que lo permitan; caso contrario deberá realizarse una evaluación por el médico.

6. Cotización

Se cotiza el producto de elección al cliente, dependiendo de cómo realizará los pagos. Ya sea a tarjeta de crédito o efectivo, le cotiza de acuerdo a las diferentes opciones.

7. Manejo de Objeciones

Si el cliente está dudando de realizar la compra, el vendedor deberá de hacer uso de su capacidad de convencimiento y dependiendo de la habilidad que muestre realizará la venta.

8. Tipo de pago

El vendedor pregunta como va a cancelar, ya sea efectivo ó tarjeta de crédito u otras formas de pago. Debe de guiar al cliente a que pague en caja.

9. Garantías e Instalación

El vendedor deberá de tener el conocimiento de lo que se requiere para que el cliente pueda reclamar la garantía.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: COM.002	
	AREA COMERCIAL Y DE MERCADEO	FECHA: OCT. 2009	
	"Pasos de la Venta"	REV.:	PAG: 3

10. Cierre/Resumen

El vendedor resume al cliente la mercadería comprada así como las garantías y condiciones para la instalación.

11. Despedida

El vendedor despide al cliente con una frase de gratitud para que se sienta con la comodidad de volver pronto.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: COM.003	
	AREA COMERCIAL Y DE MERCADEO	FECHA: OCT. 2009	
	"Venta y Facturación de Productos"	REV.:	PAG: 1

I OBJETIVO

Normar las políticas que se deben aplicar para el proceso de venta y facturación de productos en Ópticas y bodegas.

II ALCANCE

Esta política aplica para el área Comercial, contabilidad y Bodegas.

III POLÍTICAS

POLÍTICAS GENERALES

1. La Fundación comercializa productos, que los clientes pueden adquirir bajo las siguientes formas de pago:
 - Contado (efectivo, cheque, tarjeta de crédito)
 - Crédito a corto plazo (hasta 1 mes)

POLÍTICAS DE VENTA AL CONTADO

2. Las ventas al contado incluye pago en efectivo, cheque ó tarjeta de crédito.
3. Se deberá obtener copia de la cédula y pasaporte del cliente, por las ventas efectuadas con Tarjetas de Crédito Internacionales.
4. No se deberá fraccionar el pago de una venta con tarjeta de crédito en 2 o más vouchers, si el cliente aplica el mismo plan y tarjeta.

POLÍTICAS DE FACTURACION

5. Las únicas personas autorizadas a otorgar descuentos son:
 - Jefe de Óptica 30%
 - Superior (Presidente) ilimitado
6. El cajero tendrá la responsabilidad de:
Verificar que la cotización registre el visto bueno del nivel correspondiente, antes de aplicar el descuento.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: COM.003	
	AREA COMERCIAL Y DE MERCADEO	FECHA: OCT. 2009	
	"Venta y Facturación de Productos"	REV.:	PAG: 2

7. El cajero deberá emitir factura y la distribuirá de la siguiente manera:
 - Original: Cliente
 - Copia Emisor: Contabilidad
 - Copia Bodega: en óptica
 - Copia Adm. Tributaria: cierre de caja
8. Será responsabilidad del Jefe de Óptica/Cajero custodiar las facturas sin uso, verificar que estén vigentes y controlar su uso en orden secuencial.
9. Fundación aceptará cheques de terceras personas, siempre que sea del codeudor bajo autorización de Contabilidad.
10. Será responsabilidad del Jefe de Óptica/Cajero: Adjuntar facturas en cierre de caja

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: COM.004	
	AREA COMERCIAL Y DE MERCADEO	FECHA: OCT. 2009	
	"Servicio al cliente y Administración de Requerimientos de Servicios y Garantías"	REV.:	PAG: 1

I OBJETIVO

Recibir el requerimiento del cliente, informar los requisitos y generar un nuevo proceso para la atención del mismo al momento de registrar la información.

II ALCANCE

Este proceso involucra al área comercial quienes son los que reciben las llamadas de los clientes. Inicia con la recepción de la llamada entrante identificando la solicitud del cliente y finaliza con el registro en el sistema de la necesidad indicada en el dialogo.

III POLÍTICAS

1. Será responsabilidad del Jefe comercial cumplir con lo siguiente:

- Alimentar el sistema codificando los productos que entran o no dentro de garantía.
- Actualizar el sistema cuando las garantías tengan cambios en los períodos de aplicación y aumenten marcas que den garantía.
- Definir los productos por tiempo y marca que no se encuentran dentro de garantía pero que pueden ser atendido por el laboratorio.

Será responsabilidad de la Asistente de garantías cumplir con lo siguiente:

- Alimentar o actualizar en el sistema la lista de marcas que dan garantía cuando no se trate de un cliente.
- Receptar la llamada entrante y atender al cliente de acuerdo a lo indicado en los scripts.
- Interactuar con el cliente en las llamadas, apoyándose en la información que aparecerá en los campos del sistema de acuerdo al evento.
- Ayudar al cliente a identificar el producto con los campos de información visualizados en caso de que no conozca el código o nombre del producto.
- Solicitar al cliente la información necesaria que pide el sistema para poder ejecutar correctamente el requerimiento del cliente.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: COM.004	
	AREA COMERCIAL Y DE MERCADEO	FECHA: OCT. 2009	
	"Servicio al cliente y Administración de Requerimientos de Servicios y Garantías"	REV.:	PAG: 2

- Proporcionar al cliente las direcciones donde deba asistir para reparación o garantía de productos que no puedan ser atendidos por el laboratorio.
- Receptar inquietudes del cliente que no se acojan al proceso, para poder satisfacer la mayor cantidad de requerimientos del cliente.

"ADMINISTRACIÓN DE REQUERIMIENTOS DE SERVICIOS"

I OBJETIVO

Establecer un procedimiento generalizado para el requerimiento de servicios en el Laboratorio.

II ALCANCE

El procedimiento aplica para todos los Centros de Laboratorio de la Fundación a nivel nacional.

III POLÍTICAS

1. El directo responsable del cumplimiento oportuno de todos los procedimientos y políticas que integran el Módulo de Administración de Requerimientos de Servicio es el Jefe de Laboratorio en conjunto con los Jefes de ópticas, Supervisores de Centros de Laboratorio de provincias.
2. Las responsabilidades de los Supervisores serán asumidas por los Jefes de Laboratorio para el caso de Laboratorio de provincias.
3. Todos los requerimientos de servicio se deben canalizar a través del cargo Apertura de Ordenes de Trabajo, ya sea cuando el cliente solicita o cuando una óptica lo requiera.
4. Cuando una óptica solicita el trabajo enviará el detalle de los materiales a utilizar (lunas, lentes, medidas, tornillos, etc.) para que sean elaborados.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: COM.004	
	AREA COMERCIAL Y DE MERCADEO	FECHA: OCT. 2009	
	"Servicio al cliente y Administración de Requerimientos de Servicios y Garantías"	REV.:	PAG: 3

5. Cuando el cliente solicita el servicio debe dirigirse sólo al laboratorio principal donde se verifica si el producto tiene o no garantía; cuando el trabajo corresponde a provincias el trabajo debe ser direccionado a su lugar de origen. Si el producto no tiene garantía el cliente debe cancelar USD5 previa apertura de Orden de Trabajo.
6. El laboratorio deberá cumplir estrictamente lo que el optómetra solicitó en el trabajo
7. La apertura de la Orden de trabajo se debe realizar en el momento en que se requiera el servicio/trabajo y se debe entregar una copia al cliente / óptica e indicar el número de orden de trabajo asignado a su artículo, el tiempo aproximado en el que será diagnosticado su artículo y los números telefónicos donde se puede contactar.
8. El Convenio de Reparación deberá estar impreso al respaldo de toda Orden de Trabajo.
9. Se debe abrir una orden de trabajo para cada artículo que requiera servicios.
10. Los Centros de Laboratorio solamente atenderán los requerimientos de los productos en garantía o de las cuales presta directamente el servicio.
11. Los Supervisores son responsables de asignar de forma equitativa y a diario las Ordenes de Trabajo a los técnicos de su área, de tal manera que al finalizar la jornada laboral todas las órdenes estén asignadas.
12. Las órdenes de trabajo deben ser atendidas en el orden de ingreso teniendo en cuenta su número consecutivo aplicando el criterio FIFO, primero en entrar, primero en salir.
13. Los Supervisores son responsables por la administración de las Órdenes de Trabajo de su área.
14. Los Supervisores son responsables por el cumplimiento de las expectativas de servicio establecidas para cada tipo de trabajo.
15. Toda Orden de Trabajo debe tener un presupuesto de elaboración o reparación acorde a las tarifas establecidas para mano de obra y a los precios para los repuestos. Las únicas excepciones aplican para los servicios de alistamiento, calificación y programación.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: COM.004	
	AREA COMERCIAL Y DE MERCADEO	FECHA: OCT. 2009	
	"Servicio al cliente y Administración de Requerimientos de Servicios y Garantías"	REV.:	PAG: 4

16. La única persona que puede autorizar la exoneración de costos es el Jefe de Laboratorio o el Presidente, para lo cual deberá estar su firma en la Orden de Trabajo.
17. Trabajo.
18. El cliente deberá firmar el Convenio de Reparación, en el momento que deja su artículo en el Centro de Laboratorio o en las ópticas autorizadas.
19. Las únicas ópticas autorizadas para recibir artículos son los que se encuentran ubicados en las ciudades donde no existe un Centro de Laboratorio de la Fundación.
20. Los Centros de Laboratorio No recibirán los artículos enviados por las ópticas que incumplan los requisitos exigidos en el Convenio de Reparación.
21. Se debe informar al cliente que toda garantía está sujeta a verificación y del informe que emita el técnico, así en caso de que la garantía sea rechazada la reparación tendrá un costo.
22. Siempre que se realice un cambio de parte, se debe entregar al cliente o al proveedor el repuesto retirado del artefacto.
23. Para la entrega de un artículo ó producto, el cliente debe presentar la orden de trabajo o en caso de pérdida entregar copia de la cédula de identidad, la
24. cual se deberá adjuntar a la orden de trabajo de archivo del Centro de Laboratorio.
25. Igualmente se procederá en cada uno de los trabajos enviados por las ópticas para entregas a clientes, considerando estrictamente las indicaciones del optómetra tratante.
26. Si la persona que retira el artículo no es el propietario, debe presentar un carta de autorización y copia de la cédula de identidad del propietario y de la persona autorizada para el retiro del artículo.
27. Para la elaboración de los productos solicitados, los materiales deben ser utilizados son de los del stock del laboratorio, si no los tiene los mismos deben ser comprados previa autorización.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: COM.004	
	AREA COMERCIAL Y DE MERCADEO	FECHA: OCT. 2009	
	"Servicio al cliente y Administración de Requerimientos de Servicios y Garantías"	REV.:	PAG: 5

28. Una vez terminados los trabajos los mismos deberán generar una orden de salida, con su respectivo precio como un solo producto terminado para que sea transferido vía sistema a cada una las ópticas que solicitaron el trabajo.

29. Cada una de las ópticas deben receptor el producto terminado de laboratorio, el mismo que se descarga del sistema cuando el cliente cancela totalmente el producto.

VI PROCEDIMIENTO

1. Genera Requerimiento de Servicios

La generación de requerimiento de servicios se puede dar de las siguientes formas:

- El cliente solicita servicio directamente en el Centro de Laboratorio de forma personal o vía telefónica.
- Si el cliente solicita el servicio a través de las ópticas, el Jefe de Almacén debe elaborar el Reporte de Solicitud de Servicios.
- La encargada de abrir la orden de trabajo, debe confirmar en que lugar será entregado el producto generado o reparado.

2. ¿Artículo tiene garantía?

Apertura de Ordenes verifica que el artículo tenga vigente la garantía, comparando la fecha de compra con los períodos de garantía establecidos en Condiciones de Garantía.

3. Administración de Requerimientos de Servicios Sin Garantía en Taller

Tienen un costo adicional, el mismo que debe abonar un mínimo de USD5 para su posterior trabajo.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: COM.005	
	AREA COMERCIAL Y DE MERCADEO	FECHA: OCT. 2009	
	"Mantenimiento de códigos"	REV.:	PAG: 1

I OBJETIVO

Establecer un procedimiento generalizado para la creación y mantenimiento de códigos de mercadería.

II ALCANCE

Involucra a Logística desde el momento que definen los productos nuevos a comprar.

III POLÍTICAS

1. Es responsabilidad de Logística crear el código antes de realizar la solicitud de pedido.
2. Logística debe actualizar el status del producto, cada vez que un producto es reemplazado, discontinuado o inactivo.
3. El Jefe de línea debe llenar siempre todos los campos de:
 - Código
 - Nombre
 - Descripción
 - Cuenta contable
 - Reemplaza a
 - Color
 - Línea
 - Marca
 - Modelo
 - Clase
 - Exonera IVA
 - Control de serie
 - Garantía

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: COM.005	
	AREA COMERCIAL Y DE MERCADEO	FECHA: OCT. 2009	
	"Mantenimiento de códigos"	REV.:	PAG: 2

VI PROCEDIMIENTO

1. Negocia con proveedor
 - a) Logística negocia con el proveedor los productos a comprar.
 - b) Define productos nuevos a comprar
 - c) Logística define los productos nuevos a comprar.
2. Crea código del producto
 - a) Logística crea el código del producto nuevo. Ingresar siempre un máximo de quince dígitos que consta de letras y números.
 - b) Los tres primeros dígitos del código corresponden a las tres primeras letras de la marca
 - c) Los nueve siguientes dígitos corresponden al modelo del producto
 - d) Ingresar el signo de punto que separa la condición y el color del producto
 - e) Condición, para un nuevo producto sea consignado o propio ingresar siempre el número 0
3. Crea nombre del producto

Logística crea el nombre del producto nuevo. Se ingresará un máximo de treinta dígitos, identificando el modelo completo del producto, el color y la marca.
4. Crea descripción

Logística crea la descripción del nuevo producto, ingresar los mismos datos de nombre de producto pero sin abreviaturas.
5. Ingresar cuenta contable

Logística ingresar la opción de la cuenta contable del producto nuevo, siempre seleccionará MERCADERÍA GENERAL.
6. ¿Actualización de modelo?

Logística analiza si el producto nuevo es un reemplazo a uno existente ó si el producto no reemplaza a otro.
7. Ingresar código al que reemplaza
8. Selecciona marca

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: COM.005	
	AREA COMERCIAL Y DE MERCADEO	FECHA: OCT. 2009	
	"Mantenimiento de códigos"	REV.:	PAG: 3

9. Ingresar modelo
10. Ingresar campo de exoneración de IVA si aplica.
11. Ingresar campo de garantía

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: COM.006	
	AREA COMERCIAL Y DE MERCADEO	FECHA: OCT. 2009	
	"Atención a clientes internos en compras"	REV.:	PAG: 1

I OBJETIVO

Este proceso tiene como objetivo establecer los lineamientos que se deben aplicar para la facturación y entrega de mercadería a nuestros clientes internos.

II ALCANCE

Este proceso abarca a todo el personal de la Fundación, que desean adquirir productos para su uso personal o realizan convenios con proveedores u otras instituciones benéficas.

III POLÍTICAS

Política General

1. La caja interna será la única autorizada a emitir facturas por los siguientes motivos:
 - Venta a empleados
 - Cargo a empleados por faltantes en ópticas y bodegas
 - Traspaso de inventario a activo fijo, por uso en Ópticas y bodega.
2. Se podrá realizar la facturación en cualquier óptica de la Fundación, por los siguientes concepto, previa autorización de la Presidencia:
 - Proveedores (canjes, Cruces de cuentas)
 - Donaciones

A. Venta a empleados de la Fundación

1. El Presidente de la Fundación será la única persona autorizada a otorgar descuentos a los empleados, de acuerdo al siguiente detalle:
 - Presidencia Costo + 5% + 12% de IVA
 - Empleados más de 3 años Costo + 8% + 12% de IVA
 - Empleados menos de 3 años Costo + 10% + 12% de IVA
2. Se otorgará a los empleados crédito directo de máximo de 12 meses.
3. Los empleados que:

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: COM.006	
	AREA COMERCIAL Y DE MERCADEO	FECHA: OCT. 2009	
	"Atención a clientes internos en compras"	REV.:	PAG: 2

- Tengan más de un año laborando en la Fundación podrán aplicar a crédito directo a través de RRHH.
 - Tengan menos de un año laborando en la Fundación no podrán aplicar este beneficio.
4. Las compras que los empleados realicen a crédito serán atendidas y facturadas por la caja interna los días martes y viernes de cada semana.
 5. El empleado de la Fundación deberá llenar la hoja de requerimiento de compra empleados detallando todos los campos solicitados y coordinar con el vendedor de cualquier óptica para que especifique el código del producto y precio, además el formulario deberá tener la firma de aprobación del Presidente.
 6. La Fundación puede autorizar una donación a los empleados, con aprobación de la Presidencia.
 7. Los empleados no podrán adquirir el mismo producto más de una vez durante un año contados desde la fecha de la compra.
 8. Recursos Humanos recibirá diariamente el formulario de "Requerimiento de Compra Empleados" con todos los datos que se solicitan en el formulario, en caso de que el formulario se encuentre mal elaborado o incompleto deberá ser devuelto al empleado para su corrección.
 9. El RRHH deberá llenar la matriz resumen con el detalle de las solicitudes aprobadas y enviar a caja interna adjunto al formulario de Requerimiento de compra.
 10. El formulario podrá ser llenado directamente en el PC o con letra imprenta y clara.
 11. Los formularios serán receptados por Recursos Humanos en cualquier horario de trabajo.
 12. Las solicitudes de los empleados que registren forma de pago contado (efectivo, cheque a la vista o T/C) deberán ser procesadas inmediatamente por RRHH para otorgar el descuento correspondiente y entregar a caja interna para su facturación.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: COM.006	
	AREA COMERCIAL Y DE MERCADEO	FECHA: OCT. 2009	
	"Atención a clientes internos en compras"	REV.:	PAG: 3

13. Los empleados que realicen el pago con T/C deberán canalizarlo primero en la caja de cualquier óptica de la Fundación a fin de obtener su recibo de pago y posteriormente coordinar con la caja interna el procesamiento de la factura.
14. El empleado debe realizar el pago de la cuota inicial en ventas a crédito en la caja interna, excepto los empleados que trabajan en provincias.
15. El área de Contabilidad será responsable de realizar la reclasificación de la cuenta empleados.
16. Será responsabilidad de la caja interna realizar el cierre de caja diariamente para al siguiente día realizar el depósito los valores recaudados.

B. Cargo a empleados de la Fundación por faltantes en Ópticas y bodega

1. Las áreas, ópticas y Bodegas de la Fundación en coordinación y según el informe del área de Auditoria ó control determinarán los responsables directos por los faltantes y/o descuadres que se pudieran presentar en sus áreas.
2. Los faltantes serán facturados a precio de oferta y las facturas serán emitidas a nombre del usuario - empleado según el resultado del informe emitido por Auditoria - Control.
3. Los ajustes o descuadres que sean facturados a nombre del empleado serán descontados del rol de pago hasta en 6 cuotas quincenales.
4. Se utilizará la opción "Crédito a corto plazo" en el sistema para la facturación de los faltantes.
5. Caja interna debe generar del sistema reporte de facturación del día, marque las
6. facturas emitidas por faltantes y adjunte las copias de las facturas (emisor).
7. Entregue reporte y copia de las facturas a RRHH para que procedan a ingresar los datos al sistema de rol de pago.
8. Cuando al faltante sea responsabilidad de varias personas, se emitirá la factura a nombre de una sola persona responsable directo o quien mayor participación tenga

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: COM.006	
	AREA COMERCIAL Y DE MERCADEO	FECHA: OCT. 2009	
	"Atención a clientes internos en compras"	REV.:	PAG: 4

en el faltante; el descuento a otras personas será determinado por el área de Auditoria - Control a través de su informe.

9. El Jefe del Óptica será responsable de notificar y receptor la firma de aceptación del personal al que se le descontará los valores por faltantes en la copia de la Conciliación final emitida por el área de Auditoria, cuando se determine responsabilidad en una persona y el resto del personal está de acuerdo en participar.

C. Traspaso de productos de inventario de la Fundación a activo fijo, por uso en Ópticas, departamentos y bodegas

1. Las áreas y ópticas y Bodegas deberán solicitar a través del formulario de "Orden de Compra" opción Activo fijo, la aprobación del Presidente por el traspaso del inventario para uso activo fijo.
2. Estos productos serán facturados a nombre de la Fundación al valor del costo más el 12% de IVA.
3. La caja interna será la única autorizada a facturar productos de inventario para utilizarlos como activos fijos.
4. El área de Contabilidad será responsable de ingresar en la cuenta de activo fijo que corresponda de acuerdo al tipo de producto.

VI PROCEDIMIENTO

Proceso de facturación en caja interna

Empleado

1. Llene el formulario de "Requerimiento de compra empleados" y solicite al vendedor del que registre los datos del producto.
2. Solicite la firma de autorización del Jefe Inmediato.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: COM.006	
	AREA COMERCIAL Y DE MERCADEO	FECHA: OCT. 2009	
	"Atención a clientes internos en compras"	REV.:	PAG: 5

3. Si realiza pago anticipado por compra de contado o abona cuota inicial, realice dicho pago en la caja interna y adjunte el recibo original al formulario que envía a RRHH.
4. Si la compra es a crédito, adjunte adicionalmente copia de la cédula de identidad.

Recursos Humanos

5. Recelte documentos y proceda a realizar el análisis crediticio al empleado, determinando el nivel de endeudamiento.
6. Si el crédito es aprobado:
 - a) Verifique el valor del producto y registre en el formulario el descuento que se debe aplicar al cliente.
 - b) Entregue a la caja interna los formularios aprobados según los horarios y fechas definidas en los lineamientos generales, adjunto al reporte consolidado de requerimientos. (anexo 2)
7. Si el crédito es negado, devuelva el formulario al empleado y especifique el motivo de la negación

Caja interna

8. Recelte el reporte consolidado y confirme la disponibilidad de los productos en las bodegas y ópticas.
9. Confirme con el Jefe de óptica si el producto registrado en su bodega esta disponible para la venta, de ser correcto, solicite que sea reservado hasta su facturación.
10. En caso de que el producto no se encuentre disponible, coordine con otras ópticas e indique al cliente las nuevas localidades donde se facturará el producto.
11. Verifique si el cliente realizó pago total o abono de cuota inicial o si desea realizarlo.
12. En la factura se debe detallar el descuento indicado en el formulario y de acuerdo a la forma de pago aprobada por RRHH.
13. Si el empleado se encuentra presente, recelte la firma en los documentos de acuerdo a la forma de pago.
14. Si el empleado es de otra localidad, envíe por valija los documentos para la firma del empleado a excepción de las copias de las facturas (emisor y administración

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: COM.006	
	AREA COMERCIAL Y DE MERCADEO	FECHA: OCT. 2009	
	"Atención a clientes internos en compras"	REV.:	PAG: 6

tributaria) las cuales servirán para que realice el cierre correspondiente y el cargo al rol de pago.

15. Al final del día, ejecute el proceso de cierre de caja.
16. Genere del sistema reporte de facturación del día, marque las ventas a crédito y adjunte las copias de las facturas (emisor).
17. Entregue reporte y copia (emisor) de las facturas a RRHH para que procedan a ingresar los datos al sistema de rol de pago.

3.- MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE LABORATORIO

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: LAB.001	
	AREA DE LABORATORIO	FECHA: OCT. 2009	
	"Administración de Requerimientos de Servicio con Garantía en Laboratorio"	REV.:	PAG: 1

I OBJETIVO

Establecer un procedimiento generalizado para la administración de los requerimientos de servicio de artículos con garantía que se reciban en el Centro de Laboratorio.

II ALCANCE

El procedimiento aplica para todos los Centros de Laboratorio de la Fundación a nivel nacional.

III POLÍTICAS

Aplican las políticas indicadas en el procedimiento Administración de Requerimientos de Servicio.

VI PROCEDIMIENTO

1. Verifica documentos de garantía

Apertura de Ordenes verifica que el cliente presente los documentos requeridos según las Condiciones de Garantía.

2. Abre Orden de Trabajo

Apertura de Ordenes ingresa los datos solicitados por el Sistema de Laboratorio para la creación de una Orden de Trabajo seleccionando en tipo de garantía la opción "Garantía Proveedor" y en lugar de reparación "Laboratorio". Además debe registrar el daño reportado, los accesorios y el estado del artículo como observaciones adicionales. El cliente firma el Convenio de Reparación.

3. Recibe artículo y lo ubica en recepción

La persona encargada de la apertura de órdenes recibe el artículo y avisa al Supervisor para que lo ubique según los criterios de lay out.

4. Realiza diagnóstico

El técnico asignado revisa el artículo e informa al Supervisor diagnóstico para que lo registre en el Sistema Laboratorio.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: LAB.001	
	AREA DE LABORATORIO	FECHA: OCT. 2009	
	"Administración de Requerimientos de Servicio con Garantía en Laboratorio"	REV.:	PAG: 2

5. Consulta garantía con proveedor

La persona encargada de las garantías basada en el diagnóstico del técnico consulta con el proveedor si el artículo cumple las condiciones de garantía.

6. ¿Garantía aprobada?

Si el proveedor aprueba la garantía pasa a punto 8, de lo contrario pasa a punto 7.

7. Administración de Requerimientos de Servicio Sin Garantía en Laboratorio

Ver procedimiento Administración de Requerimientos de Servicio Sin Garantía en Laboratorio.

8. ¿Artículo reparable?

Si el artículo es reparable pasa al punto 11, de lo contrario pasa a punto 9.

9. Solicita cambio de artículo al proveedor

La persona encargada de la garantía solicita al proveedor el cambio de artículo por presentar un daño irreparable.

10. Aprueba cambio de artículo

El proveedor aprueba el cambio de artículo y debe retirar el artículo irreparable en una plazo máximo de 5 días.

11. Elabora presupuesto

El Auxiliar Administrativo encargado de presupuestos lo elabora mediante el diagnóstico que le presentó el técnico.

12. ¿Requiere repuestos?

Si el artículo requiere repuestos pasa a punto 13 y el técnico lo ubica en artículos pendientes por repuestos, de lo contrario pasa a punto 14.

13. Requerimiento de repuestos

El técnico realiza la reparación del artículo e informa

14. Realiza trabajo

El técnico realiza la reparación del artículo e informa al Supervisor el tipo de trabajo efectuado.

15. Realiza control de calidad

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: LAB.001	
	AREA DE LABORATORIO	FECHA: OCT. 2009	
	"Administración de Requerimientos de Servicio con Garantía en Laboratorio"	REV.:	PAG: 3

Una vez terminada la reparación, el técnico realiza el control de calidad dependiendo de la línea y tipo de trabajo. Al finalizar el control de calidad el técnico ubica el artículo en el sitio asignado para artículos por entregar.

16. Elabora factura al proveedor

El Auxiliar Administrativo encargado de las garantías, emite la factura correspondiente al proveedor.

17. Contacta al cliente

El Auxiliar Administrativo encargado de las garantías procede a contactar al cliente, lo hace 3 veces y si el cliente no se acerca hasta 30 días después de la tercera llamada se declara su artículo en abandono.

18. ¿Retira su artículo?

Si el cliente no retira el artículo pasa al punto 19 y si lo retira pasa al punto 20.

19. Remate de Artículos

El Supervisor cierra la orden de trabajo en el Sistema Laboratorio al momento de entregar el artículo al cliente y emite la guía de remisión. El cliente debe firmar la Orden de Trabajo como prueba de recibir conforme el artículo.

20. Fin del proceso

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: LAB.002	
	AREA DE LABORATORIO	FECHA: OCT. 2009	
	"Administración de Requerimientos de Servicio sin Garantía en Laboratorio"	REV.:	PAG: 1

I OBJETIVO

Establecer un procedimiento generalizado para la administración de los requerimientos de servicio de artículos sin garantía que se reciban en el Centro de Laboratorio.

II ALCANCE

El procedimiento aplica para todos los Centros de Laboratorio de la Fundación a nivel nacional

III POLÍTICAS

Aplican las políticas indicadas en el procedimiento 4.2.3 Administración de Requerimientos de Servicio.

VI PROCEDIMIENTO

1. Abre Orden de Trabajo

Apertura de Ordenes ingresa los datos solicitados por el Sistema de Laboratorio para la creación de una Orden de Trabajo. Además debe registrar el daño reportado, los accesorios y el estado del artículo como observaciones adicionales. En el campo de Tipo de Garantía debe seleccionar la opción "sin garantía" y en el campo de lugar de reparación "Laboratorio".

2. Firma Convenio de Reparación y paga chequeo

El cliente firma el Convenio de Reparación y cancela el valor del chequeo, el cual es deducible del valor de la reparación.

3. Ingresa el pago en sistema

La cajera ingresa el pago en el Sistema.

4. Recibe artículo

La persona encargada de la apertura de las órdenes recibe el artículo y avisa al Supervisor para que lo ubique según los criterios de lay out.

5. Ubica artículo en recepción

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: LAB.002	
	AREA DE LABORATORIO	FECHA: OCT. 2009	
	"Administración de Requerimientos de Servicio sin Garantía en Laboratorio"	REV.:	PAG: 2

El técnico asignado por el Supervisor ubica el artículo en el sitio de recepción.

6. Asigna técnico y actualiza en sistema

El Supervisor asigna a un técnico para que realice el diagnóstico y actualiza el estado de la Orden de Trabajo en el Sistema Laboratorio.

7. Realiza el diagnóstico

El técnico revisa el artículo e informa al Supervisor diagnóstico para que lo registre en el Sistema Laboratorio.

8. Elabora presupuesto

El Auxiliar Administrativo encargado de presupuestos lo elabora mediante el diagnóstico que le presentó el técnico y calcula las Tarifas de Mano de Obra.

9. Contacta al cliente

La recepcionista se encarga de contactar al cliente para informarle el valor del presupuesto y el pago mínimo del 60% para el inicio de los trabajos. Debe intentar comunicarse un mínimo de 3 veces con el cliente, a diferentes horas del día y registrar el resultado de la llamada en el módulo del Sistema Laboratorio. A partir de la tercera llamada el cliente tiene 30 días para retirar su artículo, sino será declarado en abandono.

10. ¿Aprueba presupuesto?

Si el cliente aprueba el presupuesto pasa a punto 11, caso contrario pasa al punto 22.

11. Cancela 60%

Si no es un cliente debe cancelar el 60% del valor del presupuesto.

Si el cliente no paga a los 30 días posteriores a la aprobación del presupuesto ver Cláusula Tercera del Convenio de Reparación.

12. Ingresar el pago en sistema

La cajera ingresa el pago en Sistema Focal haciendo referencia al número de orden de trabajo correspondiente, previa consulta en Sistema Laboratorio "módulo de ingreso de pagos" del pago mínimo requerido donde también deberá quedar registrado el anticipo.

13. ¿Requiere repuestos?

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: LAB.002	
	AREA DE LABORATORIO	FECHA: OCT. 2009	
	"Administración de Requerimientos de Servicio sin Garantía en Laboratorio"	REV.:	PAG: 3

Si el artículo requiere repuestos pasa a punto 15, de lo contrario pasa a punto 17.

14. Ubica artículo en pendientes por repuestos

Si el artículo requiere repuestos para su reparación, el técnico lo ubica en el sitio asignado para artículos pendientes por repuestos.

15. Requerimiento de repuestos

16. Procede al arreglo del artículo

El técnico realiza la reparación del artículo e informa al Supervisor el tipo de trabajo efectuado.

17. Realiza control de calidad

Una vez terminada la reparación, el técnico realiza el control de calidad dependiendo de la línea y tipo de trabajo. Al finalizar el control de calidad el técnico ubica el artículo en el sitio asignado para artículos por entregar.

18. Contacta al cliente

La recepcionista procede a contactar al cliente, lo hace 3 veces y si el cliente no se acerca hasta 30 días después de la tercera llamada se declara su Artículo en Abandono.

19. Cancela saldo pendiente

El cliente cancela el saldo de la reparación, es decir el 40% restante.

20. Ingresar el pago en sistema

La cajera ingresa el pago en Sistema de Laboratorio.

21. ¿Retira su artículo?

Si el cliente no retira el artículo pasa al punto 23 y si lo retira pasa al punto 24.

Remate de Artículos o donaciones

22. Cierra Orden de Trabajo

El Supervisor cierra la orden de trabajo en el Sistema Laboratorio al momento de entregar el artículo al cliente y emite la guía de remisión. El cliente debe firmar la Orden de Trabajo como prueba de recibir conforme el artículo.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: LAB.003	
	AREA DE LABORATORIO	FECHA: OCT. 2009	
	"Solicitud y Compra de Repuestos, Materiales e Insumos"	REV.:	PAG: 1

I OBJETIVO

Normar las políticas que se deben aplicar en Laboratorio para las solicitudes y compra de repuestos, de materiales e insumos y establecer los lineamientos básicos para su aplicación.

II ALCANCE

Estas políticas aplican para las áreas de Laboratorio, Logística y, Financiero y Administrativo, quienes deberán cumplir con las disposiciones que se expidan en el presente documento. El proceso inicia con el requerimiento de repuestos; y, termina con la recepción de los repuestos o del material o insumo de la parte solicitante.

III POLÍTICAS

POLÍTICAS GENERALES

1. Los requerimientos de compra de repuestos o materiales e insumos locales, sea para reparación de productos sin garantía o para stock de Bodega, deberán ser coordinados con el Encargado de Bodega de Repuestos.
2. Se establecen 2 Cortes de Pedido (horarios) en el día, para la atención de los requerimientos de compra, los cuales deberán ser cumplidos por los la parte solicitante y por el Encargado de Bodega de Repuestos (responsable de la compra).
 - Primer Corte: De 08H30 hasta las 10H30
 - Segundo Corte: Después de las 10H30 hasta las 15H00
3. Como excepción, únicamente se realizarán compras fuera de los cortes establecidos, de aquellos requerimientos que por su alta prioridad justificada estén autorizadas por un jefe, de acuerdo a su necesidad.
4. Será responsabilidad de los laboratorios de provincias solicitar Mensualmente para stock (con tres días de anticipación, antes de finalizar cada mes), la compra de repuestos o materiales e insumos de mayor rotación en su localidad.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: LAB.003	
	AREA DE LABORATORIO	FECHA: OCT. 2009	
	"Solicitud y Compra de Repuestos, Materiales e Insumos"	REV.:	PAG: 2

5. Como excepción, previa autorización del Jefe de Laboratorio, los laboratorios de provincias podrán solicitar entre semana los repuestos o materiales e insumos que no estaban contemplados en el pedido mensual.
6. Bajo ningún concepto las compras de repuestos se realizarán con fondos de Caja Chica; y de identificarse el uso indebido, los responsables serán sancionados de acuerdo a las políticas internas de la Fundación.
7. Será responsabilidad del Encargado de Bodega de Repuestos, cumplir con lo siguiente.
 - Gestionar la compra (a contado, o a crédito) de los repuestos o materiales e insumos con los proveedores, de acuerdo a los requerimientos.
 - Llevar un control y mantener un stock de un 35% de los repuestos e insumos de mayor rotación, en relación a los requerimientos de los laboratorios.
8. Será responsabilidad del Encargado de los Repuestos coordinar el requerimiento de compra de repuestos o materiales e insumos, de acuerdo a la necesidad de su localidad.
9. Se establecen los siguientes montos para los pagos de compras locales (con factura autorizada del SRI) de repuestos o materiales e insumos, y deberán cumplirse de acuerdo al tipo de facturación.
 - Por compras de Contado; únicamente para compras emergentes, por un monto máximo de USD 300, y será por medio de la Caja Chica del área de Laboratorio.
 - Por compras a Crédito; cuyo monto oscilará: Mayor a los USD 300 hasta los USD 500, será con una Solicitud de Cheque (manual) emitida por el Jefe de Repuestos. Mayor a los USD 500, será con una Solicitud de Pedido para Orden de Compra emitida y la posterior elaboración de una Solicitud de Cheque (manual) emitida por el Dpto. de Compras.
10. Toda gestión de compra mayor a los USD 300, deberá estar justificada con 3 cotizaciones, seleccionando la más conveniente por el precio y/o calidad. Por

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: LAB.003	
	AREA DE LABORATORIO	FECHA: OCT. 2009	
	"Solicitud y Compra de Repuestos, Materiales e Insumos"	REV.:	PAG: 3

excepción se justificará con una cotización, en el caso de que un solo proveedor disponga del requerimiento de compra.

11. Las excepciones de una cotización, serán autorizadas por el Jefe de Compras previa validación con los proveedores, de acuerdo a la base de datos que debe facilitar el Jefe de Repuestos o Encargado de Bodega de Repuestos.
12. Todas las compras de repuestos o materiales e insumos que se realicen al proveedor, deberán ser justificadas con la correspondiente factura (sea a contado, o a crédito); y de aplicar en el proceso debe adjuntarse la solicitud de pedido para orden de compra.
13. Bajo ningún concepto se receptorán de los proveedores:
 - Facturas que no cumplan con los requisitos estipulados por el SRI.
 - Repuestos que no correspondan al requerimiento respectivo.
14. Será responsabilidad del Auxiliar de Bodega de Repuestos, por las compras menores a los USD 500, realizar las actividades de ingreso y recepción en los kárdex; así como, el etiquetado en cada ítem comprado con el código registrado en el sistema.
15. Será responsabilidad del Encargado de Bodega de Repuestos, por las compras menores a USD 500, realizar las actividades de emisión de solicitud de pedido y orden de compra, en las correspondientes opciones de su localidad.
16. Será responsabilidad del Supervisor de Laboratorio aprobar con su firma la compra a contado o a crédito, previa validación de la factura y el comprobante IC (INGRESO DE COMPRA) por el ingreso del repuesto a la bodega.
17. Será responsabilidad del Jefe del Dpto. de Compras, aprobar con su firma las órdenes de compra y las solicitudes de cheque, emitidos por la compra de repuestos o materiales e insumos mayores a USD 500.
18. Será responsabilidad del Encargado de Bodega de Repuestos cumplir con lo siguiente:
 - 18.1. Receptar en EL sistema los repuestos e insumos

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: LAB.003	
	AREA DE LABORATORIO	FECHA: OCT. 2009	
	"Solicitud y Compra de Repuestos, Materiales e Insumos"	REV.:	PAG: 4

18.2. Realizar la transferencia en sistema y entrega de los pedidos a los laboratorios solicitantes de acuerdo a la compra.

18.3. Transferir en sistema y enviar Mensualmente los pedidos a los laboratorios de provincias.

18.4. En el caso de no haber sistema para realizar las transferencias, se deberá elaborar en forma manual el respectivo "Egreso de Bodega", o la "Guía de Remisión", de aplicar al proceso; y, cuando ya se cuente con el sistema, realizarán inmediatamente las transferencias por los egresos manuales, adjuntando ambos documentos como constancia del proceso realizado.

19. De identificarse una compra y/o recepción de repuesto o materiales e insumos injustificado, ó transferencias no ejecutadas, el o los responsables serán sancionados de acuerdo a las políticas internas de la Fundación.

Por compra y/o recepción de repuesto o materiales e insumos injustificados; el Supervisor o el Encargado de Bodega de Repuestos.

Por transferencias no ejecutadas; el Encargado de Bodega de Repuestos o el Encargado de Bodega de Repuestos.

20. Será responsabilidad del Dpto. de Tesorería - Contabilidad emitir los cheques en un plazo no mayor a los 15 días con respecto a la fecha del crédito otorgado por el proveedor local.

21. Por las órdenes de compra emitidas (por repuestos o materiales e insumos), se deberá realizar la correspondiente provisión de facturas.

4.- MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA - FINANCIERA

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: ADM.001	
	ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA: OCT. 2009	
	"Elaboración de Presupuestos"	REV.:	PAG: 1

REVISIÓN DEL PRESUPUESTO

I OBJETIVO

Establecer el procedimiento general que debe seguir la Presidencia para elaborar el presupuesto general de gastos de la fundación.

II ALCANCE

Involucra a todos los jefes de áreas.

III POLÍTICAS

1. El Presidente presentará los parámetros presupuestales a los Jefes de áreas antes del 15 de octubre de cada año.
2. El Jefe de área dispondrá de 15 días para elaborar el presupuesto de inversiones, ingresos y gastos de su área siguiendo los parámetros recibidos.
3. El Jefe de área generará reporte de gastos de su área durante el último periodo (últimos 12 meses)
4. El Jefe de área presentará presupuesto de inversiones, ingresos y gastos en el formato que se proporciona.
5. Para áreas de negocios la proyección se basará sobre información en unidades, marcas, líneas y localidad.
6. El Jefe de área anexará al presupuesto los objetivos y estrategias que se consideraron para determinar los gastos en los que se incurrirá para operar durante dicho periodo.
7. El Jefe de área registrará el presupuesto en el departamento de contabilidad hasta el 30 de octubre.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: ADM.001	
	ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA: OCT. 2009	
	"Elaboración de Presupuestos"	REV.:	PAG: 2

VI PROCEDIMIENTO

1. Elabora parámetros presupuestales

El Presidente elabora los "parámetros presupuestales" vigentes para el periodo de gastos a presupuestar y se los proporciona al Comité Ejecutivo.

2. Analiza datos históricos

Los Jefes de cada área analizan el comportamiento histórico de cada una de las cuentas de gastos de su área.

3. Determina objetivos y estrategias de su área

El Jefe del área analiza cambios, mejoras, objetivos y estrategias que puedan aumentar o disminuir sus gastos proyectados para el siguiente periodo.

4. Elabora presupuesto

El Jefe del área elabora presupuesto de gastos del área en base al análisis de los datos históricos y de los objetivos de su área para el periodo presupuestado, manteniéndose dentro de los parámetros presupuestales exigidos por el Comité Ejecutivo.

5. Registra presupuesto

El Jefe del área registra presupuesto de gastos de su área en el Departamento de Contabilidad. El departamento de Contabilidad recibe todos los presupuestos y los consolida para hacer un solo presupuesto general de gasto.

VALIDACION DEL PRESUPUESTO

I OBJETIVO

Establecer el procedimiento general que se debe seguir para la validación del presupuesto general de gastos

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: ADM.001	
	ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA: OCT. 2009	
	"Elaboración de Presupuestos"	REV.:	PAG: 3

II ALCANCE

Involucra a todos los jefes de áreas que intervienen en la elaboración del presupuesto de gastos y en la validación del mismo.

III POLÍTICAS

1. El Jefe de Contabilidad recibirá todos los presupuestos hasta el 30 de octubre y los consolidará en un solo presupuesto general de gastos de la fundación, teniendo como fecha límite el 15 de noviembre para presentarlo al Comité Ejecutivo para su validación.
2. El Jefe de Contabilidad validará la metodología de cálculo de los presupuestos recibidos en conformidad con los parámetros presentados por el Comité Ejecutivo, no habiendo ninguna excepción para presupuesto de algún área determinada. No se aceptará ningún parámetro adicional a los presentados, siempre y cuando no haya sido autorizado por el Comité Ejecutivo.

VI PROCEDIMIENTO

1. Consulta reporte Presupuesto de Gastos

El Jefe de Contabilidad consulta reporte de Presupuesto General de Gastos el 30 de Octubre de cada año

2. Revisa valores y valida metodología de cálculo

El Jefe de Contabilidad revisa que los valores del presupuesto y la metodología del cálculo de los gastos estén de acuerdo con los parámetros declarados por el Comité Ejecutivo. El Jefe de Contabilidad tendrá hasta el 15 de noviembre para presentar a la Presidencia los presupuestos validados en su metodología.

3. ¿Se validó metodología?

Si se valida la metodología, seguir con el paso 6 de lo contrario con el paso 4.

4. Modifica presupuesto

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: ADM.001	
	ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA: OCT. 2009	
	"Elaboración de Presupuestos"	REV.:	PAG: 4

Si la metodología no es validada, el Jefe de Contabilidad comunica mediante correo electrónico u otro medio disponible a los jefes de Área. El Jefe de área revisa el presupuesto y corrige el método que originalmente se uso para que se cumpla los parámetros establecidos.

5. Registra presupuesto y notifica al Jefe de Contabilidad

El Jefe de área registra el presupuesto modificado dentro de un plazo máximo de 3 días, para que el Jefe de Contabilidad revise valores y valide metodología del mismo. El Jefe de área comunicará por correo electrónico u otro medio disponible del registro del presupuesto modificado.

6. Valida presupuesto

El Jefe de Contabilidad imprime el presupuesto que ha sido validado con su metodología y lo envía con su firma al Presidente. El Presidente revisa el presupuesto, lo valida y lo envía al Comité Ejecutivo para su aprobación final.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: ADM.003	
	ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA: OCT. 2009	
	"Control Presupuestario y Sistema de Control de Presupuestos y Gastos"	REV.:	PAG: 1

I OBJETIVO

Establecer el procedimiento general para el correcto funcionamiento del Comité de Reducción del Gasto.

II ALCANCE

Involucra a todos los integrantes del Comité de Reducción de Gastos (CRG).

III POLÍTICAS

1. El Presidente en conjunto con el Vicepresidente definirán quienes serán las personas que conformarán el Comité de Reducción de Gastos.
2. El Presidente en reunión con los integrantes del Comité designará al líder.
3. El Comité de Reducción de Gastos estará conformado por 5 personas.
4. El Comité de Reducción de Gastos se reunirá mensualmente.
5. La reunión de Comité de Reducción de Gastos no deberán durar más de 1 hora.
6. El líder del Comité de Reducción de Gastos deberá mensualmente generar informe de avances, posterior al cierre mensual de balance.
7. Los integrantes del Comité de Reducción de Gastos nombrarán de entre uno de sus integrantes como secretario(a) del comité quien se encargará de dejar firmada una acta de las actividades a cumplirse y que se acordaron en la reunión.
8. Cuando algún integrante del comité dejara de laborar en la fundación, la persona que la reemplazara será designada por el Presidente y el líder del Comité.

VI PROCEDIMIENTO

1. Generar informe de gastos y operaciones

El líder de Comité presenta informe de gastos generado por el departamento de Contabilidad.

2. Genera y clasifica ABC de cuentas

El líder del Comité genera y clasifica ABC de cuentas de gastos.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: ADM.003	
	ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA: OCT. 2009	
	"Control Presupuestario y Sistema de Control de Presupuestos y Gastos"	REV.:	PAG: 2

3. Realiza análisis ABC de cuentas del departamento respectivo

Los integrantes del comité realizan análisis ABC de cuentas de la gerencia respectiva.

4. Desarrolla y/o da seguimiento a estrategias de reducción para las cuentas "A"

Los integrantes deben desarrollar y/o dar seguimiento a las estrategias de reducción para cuentas "A" determinadas en análisis anteriormente descrito.

5. Genera y/o da seguimiento a indicadores operativos y de gastos

Los integrantes del Comité deben generar y/o dar seguimiento a indicadores operativos y de gastos de cuentas "A"

6. Asigna responsable de ejecución de estrategias y de indicador(es)

Los integrantes del Comité asignan responsable o responsables de ejecución de estrategias definidas y de los indicadores que hayan determinado los integrantes del comité de reducción del gasto.

7. Determina fecha de compromiso

Los integrantes del Comité fijan fechas de compromiso para el cumplimiento de las estrategias y presentación de indicadores que hayan sido definidos.

8. Cambio de mes

Si ocurre el cambio de mes seguir con el paso 1 de lo contrario con el paso 4

SISTEMA DE CONTROL DE PRESUPUESTOS Y GASTOS

I OBJETIVO

Establecer el procedimiento general que se debe seguir en el Sistema de Control de Presupuestos y Gastos.

II ALCANCE

Involucra a todos los jefes de áreas que intervienen en la presupuestación, realización y control de gasto de la Fundación.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: ADM.003	
	ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA: OCT. 2009	
	"Control Presupuestario y Sistema de Control de Presupuestos y Gastos"	REV.:	PAG: 3

III POLÍTICAS

1. Establecer políticas y procedimientos para la creación del presupuesto del ejercicio económico del año siguiente.
2. Los parámetros de ejecución y presupuestación deben ser entregados en la primera semana de octubre a todos los Jefes de la Fundación.
3. Se debe realizar seguimiento mensual de los gastos de la fundación para identificar las desviaciones y crear planes de acción para corregirlos.
4. Establecer provisiones para gastos eventuales que puedan suceder en el ejercicio económico.

VI PROCEDIMIENTO

1. Elaboración de presupuestos de ingresos y gastos
El Comité Ejecutivo (Presidencia, Vicepresidencia y socios o miembros activos de la Fundación) informa los parámetros básicos de ejecución y presupuestación, los cuales serán transmitidos a las Jefaturas para la elaboración y ejecución de sus respectivos presupuestos. Las Jefaturas elaboran presupuestos de acuerdo a los parámetros que se definen, y en lo que respecta al presupuesto de gastos será elaborado por el Presidente, el Vicepresidente y Jefe de Contabilidad, con los parámetros proporcionados por el Comité Ejecutivo.
2. Revisión y validación de presupuestos
El Jefe de Contabilidad revisa y valida metodología de presupuesto de acuerdo a los parámetros establecidos para luego enviarlos al Comité Ejecutivo para su aprobación.
3. Informa y comunica presupuesto aprobado
Presidencia comunica a todos los Jefes de áreas que proporcionaron sus presupuestos la aprobación y/o corrección de los mismos.
4. Realización del gasto

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: ADM.003	
	ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA: OCT. 2009	
	"Control Presupuestario y Sistema de Control de Presupuestos y Gastos"	REV.:	PAG: 4

Jefes de área realizan la solicitud de gasto el cual debe seguir el procedimiento establecido por la fundación. Si el gasto no esta incluido en presupuesto elaborado en proceso anterior, se deberá pedir autorización al Comité Ejecutivo.

5. Generación de Indicadores

El Presidente y Vicepresidente solicitan un reporte de gastos y proceden a analizar e identificar desviaciones entre los gastos reales y los presupuestados (del año anterior), de existir desviaciones notifica a los Jefes de área responsables para que presente las causas de la desviación.

6. ¿Se debe actualizar el presupuesto?

El Jefe de Contabilidad decide si procede ajustar el presupuesto existente de ser así revisar el punto 1 caso contrario continuar con el punto 7.

7. Control de Gastos

El Jefe de área elabora el plan de control de gasto para influir sobre la desviación presentada en los indicadores, este lo presenta al Comité Ejecutivo y luego se pone en práctica el plan propuesto. El Jefe de Contabilidad monitorea el impacto del plan a través de los indicadores de gasto.

8. Comité de Reducción de Gastos

El Comité de Reducción de Gastos (CRG) se reúne para revisar análisis ABC de las principales cuentas de gastos y definir estrategias que se tomarán para cumplir el objetivo de reducir el gasto de la fundación. El CRG está conformado por el Comité Ejecutivo.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: ADM.004	
	ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA: OCT. 2009	
	"Control y realización del gasto"	REV.:	PAG: 1

"CONTROL DEL GASTO"

I OBJETIVO

Establecer el procedimiento general que se debe seguir para el control del gasto y las correcciones sobre las desviaciones de gasto identificadas en los indicadores.

II ALCANCE

Involucra a todos los jefes de áreas que intervienen en la elaboración del plan para control de gasto que se ha desviado de los valores presupuestados.

III POLÍTICAS

1. El Jefe de área deberá presentar necesariamente el plan acción de control de gastos dentro del límite establecido.
2. El Jefe de área no puede incluir en el plan de control de gastos, la disminución de gastos de una cuenta diferente a la que ha causado la desviación identificada en los indicadores, excepto, si existe justificación sustentada.
3. El Jefe de área será el responsable directo del cumplimiento o no del plan presentando para controlar el gasto.

IV. VI PROCEDIMIENTO

1. Generación de Indicadores

Se realiza proceso de generación de indicadores y el cuarto de control que es remitido a la Presidencia Ejecutiva.

2. Elabora plan de acción de control de presupuesto de gastos

El Jefe de área elabora un plan de acción para control de gasto de su área con el objetivo de llevar sus cifras de gastos a los niveles presupuestados. El Jefe de área tendrá tres días para elaborar y enviar el plan al Jefe de Contabilidad. El plan contendrá

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: ADM.004	
	ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA: OCT. 2009	
	"Control y realización del gasto"	REV.:	PAG: 2

claramente los pasos a seguirse, responsables, valores y tiempo en que se cumplirá los **objetivos** del plan.

3. Revisa y valida plan de acción presentado

El Jefe de Contabilidad recibe el plan enviado por el Jefe de área, revisa que esté elaborado de acuerdo con los procedimientos establecidos con anterioridad y lo validará para que sea inmediatamente puesto en marcha en el proceso de realización del gasto.

4. Realización del gasto.

El Jefe de área considera el plan elaborado por si misma al momento de la generación de gasto de su área, supervisando que se cumplan de acuerdo a lo análisis periódico de los indicadores de gastos.

REALIZACIÓN DEL GASTO"

I OBJETIVO

Establecer el procedimiento general que debe seguir para la realización de un gasto solicitado por las áreas para sus operaciones de trabajo.

II ALCANCE

Involucra a todos los jefes de áreas que intervienen en la solicitud y realización de gasto de la Fundación.

III POLÍTICAS

1. Todo gasto que se solicita debe estar incluido en el presupuesto vigente en ese periodo.
2. El Vicepresidente no procederá ninguna solicitud de gasto que no este incluido en presupuesto.
3. El Vicepresidente enviará para aprobación las cotizaciones de solicitudes presupuestadas que estén sobre los valores estimados.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: ADM.004	
	ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA: OCT. 2009	
	"Control y realización del gasto"	REV.:	PAG: 3

4. El Presidente será la única persona autorizada a aprobar solicitud de gastos que no estén contemplados dentro del presupuesto según sus niveles de aprobación.

VI PROCEDIMIENTO

1. Surge necesidad de realizar un gasto

El Jefe del área solicita pedido para compra de bien o servicio (gasto) debido a las necesidades operativas de su departamento.

2. ¿Gasto presupuestado?

El Jefe de área revisa si el gasto esta incluido dentro del presupuesto vigente, si es así continuar con el punto 11 de lo contrario continuar con el punto 3.

3. Pide autorización del gasto al control del gasto

El Jefe de área solicitante de un gasto que no esté incluido dentro del presupuesto remitirá dicha solicitud Comité de Control del Gasto con un informe de las razones por las que se necesita aprobar la solicitud.

4. Analiza costo beneficio de incurrir en el gasto.

El Comité de Control de Gasto del analiza el costo – beneficio de incurrir en el gasto solicitado, si la solicitud es aprobada se envía a Presidencia, si no se descarta la solicitud.

5. ¿Hay beneficio en el gasto?

El Comité de Control de Gasto de gasto luego de analizar costo beneficio de incurrir en el gasto, si considera beneficio continuar con el punto 6 de lo contrario la solicitud es devuelta.

6. Aprueba necesidad del gasto

El Comité de Control de Gasto aprueba la solicitud de gasto no presupuestado.

7. Envía a Presidencia

El Comité de Control de gasto remitirá inmediatamente la solicitud aprobada a Presidencia con un informe debidamente firmado por sus integrantes en el que constarán las razones en que se basaron para aprobar la solicitud de gasto.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: ADM.004	
	ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA: OCT. 2009	
	"Control y realización del gasto"	REV.:	PAG: 4

8. ¿Autoriza gasto?

La Presidente recibe solicitud aprobada por control de gasto, si autoriza el gasto lo envía al departamento de Compras o desestima la solicitud.

9. Realiza cotizaciones

El Vicepresidente recibe solicitud aprobada de la Presidencia y procede a hacer cotizaciones para proceder con la realización del gasto.

10. ¿La cotización está dentro del presupuesto?

Compras revisa si la cotización recibida esta dentro del presupuesto establecido si es así continuar con el punto 11 de lo contrario volver al punto 3.

11. Realiza Gasto

Una vez hecha cotización por Compras se procede a solicitar a proveedor nos envíe el pedido o servicio solicitado junto con la factura y orden de compra.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: ADM.05	
	ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA: OCT. 2009	
	"Control de pagos y firmas autorizadas"	REV.:	PAG: 1

I OBJETIVO

Definir el nivel de autorización para la aprobación de los requerimientos de usuarios y establecer los montos y combinaciones para la emisión de cheques.

II ALCANCE

Este proceso está dirigido para todas las áreas de la Fundación Visual "Profesionales de la Visión" que realizan sus requerimientos de pagos y control de documentos concernientes al pago a proveedores, siendo responsable directo el área Financiera con su departamento de Contabilidad con el control del presupuesto y la emisión de los cheques.

III POLÍTICAS

Requisiciones de bienes y servicios

1. Todas las áreas de la fundación deberán solicitar la aprobación presupuestaria para la adquisición de bienes y servicios a la Presidencia a través del formulario "Requisición de bien y servicio"
2. Ninguna compra de bien o servicio, deberá hacerse sin haber cumplido con la elaboración de una requisición de compra, la misma que siempre deberá ser antes de adquirir un compromiso con terceros.
3. Las áreas que elaboren requisiciones que no cuenten con Presupuesto deberán solicitar la aprobación a la Presidencia previo al envío al Departamento de Contabilidad.
4. Hasta la implementación de un presupuesto de gastos por área, en general todas las requisiciones serán autorizadas según la siguiente escala:

Hasta \$ 500	Jefe de Contabilidad
Hasta \$5000	Presidencia Ejecutiva
De 5001	en adelante Junta de Directivos
5. Todas las requisiciones de equipos o sistemas informáticos deben ser aprobadas por el Jefe de Sistemas previo entrega al Departamento de Contabilidad.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: ADM.05	
	ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA: OCT. 2009	
	"Control de pagos y firmas autorizadas"	REV.:	PAG: 2

6. Todas las requisiciones relacionadas con el personal (préstamos, anticipos) deberán ser autorizadas por el Jefe Inmediato y aprobadas por el Presidente Ejecutivo y/o delegado.
7. Todas las requisiciones de bien y/o servicio que se originen en otras localidades que no sea Quito, deberán ser enviadas a la oficina matriz en Quito para su aprobación antes de confirmar la compra al proveedor.

Solicitudes de pago

1. Las áreas que soliciten el pago a proveedores por la adquisición de un bien o servicio deberán pedirlo a través del formulario de "Solicitud de cheque"
2. El Asistente de la Presidencia deberá administrar una secuencia alfa - número a fin de controlar de mejor manera el estado de la solicitud de cheque, por lo que deberá registrar dicho código en la parte superior de la solicitud de cheque e indicará la localidad a la que pertenece.
3. Las solicitudes de cheques no podrán tener tachones o enmendaduras, de tener alguna alteración será rechazada.
4. Toda solicitud de cheque deberá tener los documentos soportes necesarios y principalmente los que se describen a continuación para su aprobación:
 - Factura original
 - Requisición de bien o servicio.
 - Ingreso a bodega o acta de recepción del servicio
5. Todas las solicitudes de cheque que se originen en otra ciudad deberán ser enviadas por fax, mail o escaneadas a los niveles de aprobación correspondiente en la oficina matriz para su aprobación y posteriormente coordinar su contabilización y emisión de cheques con el departamento de Contabilidad.
6. Bajo ningún concepto se pagarán a proveedores de los fondos de la caja chica ni de los valores recaudados de la caja general.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: ADM.05	
	ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA: OCT. 2009	
	"Control de pagos y firmas autorizadas"	REV.:	PAG: 3

7. Las Requisiciones / solicitudes de pago serán receptadas por el departamento de Contabilidad hasta las 12:00 todos los días laborables, debiendo primero enviar por mail los datos de la solicitud de cheque en la hoja de "Control de
8. Solicitudes de Cheque", dichas solicitudes deberán ser procesadas contablemente el mismo día que ingresan a Contabilidad.
9. Todas las solicitudes de pago que sean ingresadas hasta el día miércoles 18:00, serán procesadas para el pago el día viernes de la misma semana. Aquellas que ingresen posterior a la fecha y hora indicada anteriormente serán procesadas viernes de la siguiente semana.
10. El pago a proveedores deberá realizarse únicamente los días viernes, a excepción de los servicios básicos, sueldos y devoluciones a clientes.
11. Cualquier excepción a los horarios establecidos en la política anterior deberá ser aprobada por la Presidencia Ejecutiva.
12. Toda solicitud de pago y Requisición de Gasto y/o servicio, deberá tener la firma de aprobación del Jefe de área; para lo cual se dejará constancia en plantilla los vistos buenos y firmas de autorización.
13. Será responsabilidad del área solicitante elaborar correctamente la solicitud de pago y revisar que la factura sea original y cumpla las políticas que demanda el Servicio de Rentas interna (SRI).
14. Será responsabilidad de las áreas que elaboran las solicitudes de pago verificar que el valor de las notas de crédito que emiten los proveedores correspondan a los bienes o servicios devueltos o no entregados por el proveedor.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: ADM.05	
	ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA: OCT. 2009	
	"Control de pagos y firmas autorizadas"	REV.:	PAG: 4

15. Todos los compromisos adquiridos a través de las distintas áreas deberán ser registrados en el mes que se los adquiere, por lo tanto, las facturas que soportan las solicitudes de cheque no podrán tener fecha del mes anterior al mes en curso. Cualquier excepción será analizada y aprobada por la Presidencia siempre y cuando la factura no registre una fecha superior al quinto día del mes en curso.
16. Los egresos de recursos relacionados con cheques y carta de transferencia superior a US \$500 deberán primero tener el visto bueno de la Presidencia.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: ADM.006	
	ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA: OCT. 2009	
	"Generación de indicadores"	REV.:	PAG: 1

I OBJETIVO

Establecer el procedimiento general que se debe seguir para la generación de indicadores para análisis de desviaciones entre lo presupuestado y los datos reales.

II ALCANCE

Involucra a Jefe de Contabilidad y de otras áreas relacionadas con el control del gasto.

III POLÍTICAS

1. El Presidente solicitará mensualmente el reporte de gastos que lo validará con Jefe de Contabilidad.
2. El Presidente solo ajustará presupuesto cuando las desviaciones provengan de gastos aprobados de acuerdo a las políticas establecidas y que a criterio de este no conlleve a un futuro ahorro de otros gastos sino que proviene de situaciones no previstas al momento de elaborar el presupuesto anual.

VI PROCEDIMIENTO

1. Analiza reporte de Gastos y Operación

El Jefe de Contabilidad analiza el "Reporte de Gastos" mensualmente e identifica desviaciones entre los gastos realizados y los presupuestados.

2. ¿Existen desviaciones?

Si existe desviación entre el gasto realizado y el presupuestado continuar con el paso 3 de lo contrario con el paso 8.

3. Notifica a Jefe(s) responsable(s)

El Jefe de Contabilidad notifica al Jefe de Área responsable del gasto sobre las desviaciones presentadas. La notificación se hará mediante correo electrónico u otro medio.

4. Analiza causas de desviaciones

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: ADM.006	
	ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA: OCT. 2009	
	" Generación de indicadores "	REV.:	PAG: 2

El Jefe de área analiza las causas que ocasionaron las desviaciones entre el gasto real y el presupuestado y se las presenta al Jefe de Contabilidad para que decida si se ajusta el presupuesto o no.

5. ¿Se debe ajustar presupuesto?

Si se debe ajustar el presupuesto continuar con el paso 6 de lo contrario continuar con el paso 7.

6. Elaboración de presupuesto

Si se decide ajustar presupuesto, Jefe de área procede a ajustar el presupuesto existente debido a la inclusión de gasto no considerado al elaborarlo inicialmente

7. Control del gasto

El Jefe de Contabilidad se comunica con el Jefe de área en donde se detectó desviación del gasto, para informarle que no se ajustará su presupuesto y que deberá desarrollar y notificar un plan de control para disminuir el efecto del gasto no presupuestado. El Jefe de Área presenta al Jefe de Contabilidad un "Plan de Control Presupuestal" para asegurar el cumplimiento de los **objetivos**, el cual deberá presentarse en un plazo máximo de 2 días donde detallará la forma en que se corregirá la desviación del gasto en su área. El Jefe de Contabilidad monitoreará mensualmente a través de reporte de gasto que el plan presentado por Jefe de área se esté llevando a cabo y de los resultados previstos

8. Elaborar reporte "Control de Gastos y Presupuestos"

En el caso de no existir desviaciones entre los valores del reporte de gastos y los valores presupuestados, el Jefe de Contabilidad deberá elaborar mensualmente un reporte de Control de Gastos y Presupuestos que será entregado a la Junta Mensual para que ésta verifique la gestión de control de gasto.

9. Junta Mensual de Avance

Junta Mensual de Avance recibe y revisa reporte de "Control de Gastos y Presupuestos" y emite recomendaciones a beneficio de la Fundación.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: ADM.007	
	ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA: OCT. 2009	
	"Cierre de Caja General"	REV.:	PAG: 1

I OBJETIVO

Contabilizar diariamente el movimiento de ingresos y egresos de valores recaudados en las diferentes localidades donde exista Cajas de facturación.

II ALCANCE

Este procedimiento aplica a todos las Ópticas, Cajas Internas y todo departamento que maneje fondos de la Fundación. El proceso inicia obteniendo los reportes de las recaudaciones del día y termina con el envío de los documentos del cierre de caja al Departamento de Contabilidad.

III POLÍTICAS

Políticas Generales

1. Será responsabilidad del Jefe del Óptica, Jefe de Caja, o del Cajero cumplir con lo siguiente: Realizar de forma diaria el cierre de caja y depósitos, enviar diariamente la documentación de cierre de caja al Departamento de Contabilidad.
2. Será responsabilidad del Jefe de Óptica / Jefe de Caja cumplir con lo siguiente:
 - Realizar el Cierre de Caja a la finalización de la jornada de la Óptica.
 - Elaborar los Reportes y Resúmenes para el efecto de Cierre de Caja.
 - Si existen diferencias (Faltante/Sobrantes) en caja, revise todos los comprobantes de (Ingreso/Egresos) y la suma del efectivo o cheques.
 - Generar el reporte de vales de caja chica.
 - Realizar el Cierre de Caja en el sistema
 - Elaborar las papeletas de depósitos para dinero en efectivo y otra para cheques.
 - Ingresar en el sistema, el valor depositado (efectivo / cheque) por cada papeleta de depósito.
 - Obtener copia de las Papeletas de Depósitos y archive para su respaldo.
 - Realizar el depósito en las Instituciones Bancarias.
 - De identificarse el faltante de un documento del proceso de cierre de caja, el Cajero será sancionado de acuerdo a las políticas internas de la organización.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: ADM.08	
	ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA: OCT. 2009	
	"Pago a Proveedores"	REV.:	PAG: 1

I OBJETIVO

Normar el procedimiento para el pago a proveedores.

II ALCANCE

Este procedimiento aplica para el departamento de Contabilidad de la Fundación

III POLÍTICAS

Solo se realizará pago a los proveedores en los horarios establecidos para tal fin por la Presidencia.

VI PROCEDIMIENTO.

1. Verifica facturas y documentación soporte

El Jefe de Contabilidad verifica las facturas con la documentación soporte, registra el status de la solicitud, y entrega toda la documentación al auxiliar contable.

2. Entrega listado de facturas registradas

El auxiliar de contabilidad entrega al Asistente de Tesorería el listado de facturas registradas en el día y adjunta las retenciones efectuadas a cada una de las facturas.

3. Verifica que el listado coincida con las facturas que le entregan

El asistente de Tesorería verifica que el listado que recibe contenga las facturas que le están entregando y sus respectivas retenciones, y una vez validado entrega información a Jefe de Tesorería.

4. Revisa listado de facturas por pagar

El Jefe de tesorería revisa el listado de facturas pendientes por pagar. Esta revisión la podrá realizar por antigüedad de factura, por orden de compra o por proveedor. .

5. Selecciona facturas a pagar

El Jefe de tesorería selecciona la cuenta contable, consulta y verifica deudas con proveedores y visualizará los saldos pendientes por cancelar.

6. Asigna fecha de pago

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: ADM.08	
	ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA: OCT. 2009	
	"Pago a Proveedores"	REV.:	PAG: 2

El Jefe de tesorería una vez generada la orden de pago les asigna fecha de pago.

7. Asigna cuenta corriente

El jefe de Tesorería selecciona cada orden y le asigna el banco y el número de la cuenta corriente.

8. Imprime cheque

El asistente de tesorería genera e imprime los cheques de las facturas que han sido procesadas por el Jefe de tesorería.

9. Imprime listado de cheques emitidos

El asistente de tesorería imprime el listado que contiene los cheques emitidos en el día.

10. Recibe listado de cheques a entregar

El cajero principal recibe el listado con los cheques que le está entregando el asistente de tesorería junto con los cheques a entregar a los proveedores.

11. Entrega cheque e imprime recibo

El cajero principal entrega el cheque al proveedor. Solicita que le firmen el recibo de constancia de entrega.

12. Entrega retenciones pendientes

El cajero principal entrega las retenciones pendientes al proveedor.

13. Archiva documentos de soporte y listado de cheques entregados

El cajero principal archiva los documentos de soporte y los envía al departamento de contabilidad.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: ADM.009	
	ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA: OCT. 2009	
	"Emisión de Cheques Posfechados"	REV.:	PAG: 1

I OBJETIVO

Normar las políticas que se deben aplicar para el ingreso, recepción, depósito, postergación y devolución de cheques posfechados, entregados por los clientes.

II ALCANCE

Esta política aplica para las ópticas a nivel nacional, el área de Contabilidad, Caja Interna.

III POLÍTICAS

INGRESO, ENVIO Y RECEPCIÓN DE CHEQUES

1. Será responsabilidad del cajero del Óptica:
 - Indicar al cliente que los cheques **posfechados** deben ser girados a nombre de Fundación Visual Profesionales de la Visión
 - Aceptar cheques de terceras personas, siempre que sean establecidos como condición por el Área de Contabilidad.
 - Recibir cheques **posfechados** voluntarios del cliente, cuando se trate de créditos vigentes.
 - Revisar que los cheques posfechados estén correctamente girados.
 - No aceptar cheques posfechados que se encuentren con enmendaduras, tachones ni borrones.
 - Entregar el recibo de "Cargo de Valores", por todos los cheques posfechados recibidos del cliente e ingresados en el módulo, el mismo que deberá registrar su firma como constancia de la transacción realizada. El recibo será entregado de la siguiente manera:
 - a) Original: Cliente
 - b) Copia: Contabilidad (reporte de caja)
2. El Jefe de Caja/Óptica y el área de Contabilidad, tendrá la responsabilidad de Controlar que el tiempo máximo de envío de los cheques tanto vía sistemas y físico a Contabilidad sea de dos días después de la fecha de facturación.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: ADM.009	
	ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA: OCT. 2009	
	"Emisión de Cheques Posfechados"	REV.:	PAG: 2

3. Bajo ningún concepto el Jefe de Caja/Óptica y/o Área de Contabilidad recibirá cheques posfechados como condición de garantía.
4. Será responsabilidad del Área de Contabilidad, recibir el físico de los cheques posfechados, receptorlos en el sistema y archivarlos en orden de fecha de depósito.
5. Las ópticas que no envíen completo los cheques al Área de Contabilidad, no podrán realizar el cobro de sus sueldos.

6. INGRESO DE CHEQUES POR EXCEPCIONES (AREA DE CONTABILIDAD)

El área de de Contabilidad será responsable de:

- Ingresar los cheques posfechados recibidos.
 - Colocar sello del Óptica al reverso del cheque, detallando los datos del cliente que se encuentran registrados.
 - Recibir cheques posfechados para realizar abonos parciales a la cuota vencida o por cancelar del cliente, pudiendo exonerar los intereses o gastos operativos que se presenten según aplique el caso.
 - Cancelar varias cuotas de una misma factura con un sólo cheque.
7. Será responsable el área de Contabilidad marcar un cheque como "Certificar Crédito" en el caso de que se le presentare; los mismos que serán enviados a Contabilidad para su posterior certificación.

8. DEPÓSITO DE CHEQUES

Será responsabilidad del Área de Contabilidad:

- Realizar el depósito de los cheques posfechados recibidos de las ópticas.
- Coordinar el envío de depósito de los cheques posfechados con la Caja interna de la Fundación.
- Aperturar y cerrar la Caja designada exclusivamente para cheques posfechados.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: ADM.009	
	ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA: OCT. 2009	
	"Emisión de Cheques Posfechados"	REV.:	PAG: 3

Será responsabilidad del cajero de la Óptica.

- Colocar sello de endoso a los cheques para enviar al depósito.
- Elaborar papeleta de depósito de los cheques; recibir comprobante por la transacción efectuada, el cual deberá registrar en el sistema.
- Ejecutar el proceso automático en el sistema, a fin de afectar la cuenta de cada cliente por el valor depositado
- No se enviarán a depósito aquellos cheques que los clientes hayan realizado un abono mayor al 30% de la letra que registra el cheque a ser depositado.

9. CAMBIO DE CHEQUES (EXCLUSIVO DE CONTABILIDAD)

- El área de Contabilidad será responsable de:
- Realizar en el sistema de la Fundación, módulo cheques posfechados el cambio de cheques que se presentaren por la eventualidad de algún problema en la cuenta del cliente.
- Entregar el recibo "Cambio de Cheques" que emite automáticamente el sistema por realizar cambios de cheques, el mismo que deberá su firma como constancia de la transacción realizada. El recibo será entregado de la siguiente manera:
- Original: Cliente
- Copia: Contabilidad (reporte de caja)
- Solicitar al área de Contabilidad por medio de un correo electrónico el envío físico del cheque que realizó el cambio.

10. DEVOLUCIÓN DE CHEQUES

- Sólo se devolverán al cliente los cheques posfechados, siempre que éstos cancelen en la Caja de la Fundación los valores por el mismo monto de los cheques a devolver

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: ADM.009	
	ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA: OCT. 2009	
	"Emisión de Cheques Posfechados"	REV.:	PAG: 4

- El Jefe de la Óptica deberá recibir el pago del cliente y enviar inmediatamente al Área de Contabilidad, para que se devuelva el cheque posfechado al cliente.
- El Asistente de Contabilidad deberá emitir reporte de cheques con estado "Devuelto", buscar los cheques a devolver, a fin de colocar sello de anulado y lo enviará a la Óptica solicitante junto con los cheques.
- Será responsabilidad del Jefe de Óptica receptor los cheques e informar al cliente para que se acerque a retirarlos, solicitará la firma del cliente, como constancia de la devolución del cheque, entregue recibí conforme a Contabilidad para su archivo.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: ADM.010	
	ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA: OCT. 2009	
	"Devoluciones de valores en ópticas"	REV.:	PAG: 1

I OBJETIVO

Normar las políticas que se deben aplicar en el proceso de devolución de valores por motivos específicos en las Cajas de las Ópticas.

II ALCANCE

Este procedimiento aplica para el área Comercial, quienes deberán cumplir con las disposiciones que se expidan en el presente documento. El proceso inicia con la recepción del requerimiento de devolución de valores, y termina con el envío de los documentos en el cierre de caja al Departamento de Contabilidad.

III POLÍTICAS

POLÍTICAS GENERALES

1. Las Ópticas receptorán de los clientes los requerimientos de devolución de valores por los siguientes motivos específicos: Por Cuotas Iniciales; Por Facturas de Contado.
2. Las devoluciones de valores únicamente se realizarán por pagos realizados en efectivo o en cheque.
3. Por pago de cuota inicial que el cliente haya realizado con Tarjeta de Crédito no habrá devolución de valores y en su efecto se solicitará la reversión de la transacción del voucher.
4. Por cualquiera de los tres motivos de devolución de valores, el cliente (titular) cumplirá con los requisitos necesarios de acuerdo al evento de requerimiento que presente:
 - La cédula de identidad y el original del recibo de pago; De no contar con el recibo de cuota inicial, presentará una carta, notificando la pérdida del recibo y la solicitud de la devolución.
 - Transferencia de valor de una cuenta a otra cuenta; el cliente (titular) solicitará la transferencia total o parcial.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: ADM.010	
	ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA: OCT. 2009	
	"Devoluciones de valores en ópticas"	REV.:	PAG: 1

- Por medio de una tercera persona; para lo cual ésta debe presentar la siguiente documentación: Carta de Autorización del cliente (titular), Cédula de Identidad del cliente (fotocopia legible), Recibo de Pago (original) y Cédula de Identidad del autorizado (original y fotocopia legible)
5. Será responsabilidad del Jefe de Óptica validar los requerimientos de devolución de valores, para lo cual deberá cumplir con lo siguiente:
 - Verificar que los datos personales y firma del cliente correspondan a la cédula de identidad y al recibo de pago o carta de autorización recibida.
 - Registrar su firma y la nota de autorización de devolución de valor en el recibo de pago y carta de autorización presentado por el cliente.
 6. Los requerimientos de devolución de valores directa o indirectamente por parte del cliente se procesarán de acuerdo al monto permitido:
 - Devoluciones menores a \$ 50.00, será entregado al cliente o a la persona autorizada.
 - Devoluciones mayores a \$ 50.00, será entregado únicamente al titular de la cuenta y se solicitará adicionalmente la fotocopia (legible) de la cédula de identidad.
 - Devoluciones por transferencia de una cuenta a otra, se realizará sin importar el monto.
 7. El monto máximo a devolver en efectivo en la caja es hasta USD 50 por cada recibo de pago, caso contrario se solicitará cheque.
 8. Será responsabilidad del Cajero de Óptica procesar la devolución de valores, para lo cual deberá cumplir con lo siguiente:
 - Verificar que el documento que recibe del cliente por devolución de valores contenga la firma y la nota de autorización del Jefe de Óptica.
 - Validar el valor y la forma de pago relacionado con el recibo respectivo.
 - Obtener en el Recibo de Devolución la firma del Jefe de Óptica y posteriormente la del cliente.
 - Distribuir el recibo de devolución de la siguiente forma:
 - a) Copia; la entrega al cliente adjunto a la cédula de identidad y al valor.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: ADM.010	
	ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA: OCT. 2009	
	"Devoluciones de valores en ópticas"	REV.:	PAG: 3

- b) Original; grapa con los documentos entregados por el cliente para su posterior envío en el cierre de caja.
- c) Será responsabilidad del Jefe de Óptica, por el requerimiento de devolución de valores por pago de Cuota Inicial con Tarjeta de Crédito, solicitar por mail al Jefe de Contabilidad se gestione el reverso de la transacción del voucher correspondiente.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: ADM.011	
	ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA: OCT. 2009	
	"Políticas para el manejo de documentos institucionales"	REV.:	PAG: 1

I OBJETIVO

Establecer lineamientos claros en cuanto a la formalización de la generación y tránsito de documentos internos en la Fundación.

II ALCANCE.

Involucra a todas las áreas de la Fundación desde la generación de un documento institucional hasta su recepción para conocimiento, revisión, aprobación y/o aplicación.

III POLÍTICAS

1. La Fundación establece como medio de comunicación formal determinados formatos que serán elaborados, emitidos y aprobados bajo lineamientos claros y de aplicación obligatoria a todas las áreas.
2. Los medios de comunicación formal establecidos son dos:
 - El correo físico interno (Actas de reunión, Informes en general, Reportes en general, Memorandums, etc.
 - Y el mail interno
3. Los documentos emitidos deberán ser archivados en el file correspondiente por el Asistente del área o por el usuario responsable del documento.
4. Los formatos de los documentos así como los lineamientos para su elaboración, revisión y aprobación son los que se describen a continuación:

a) Actas de reunión

Son documentos que resumen los acuerdos de una reunión

b) Informes en General

El informe es un documento que resume una situación analizada en particular, sea descripción de un suceso, análisis o recomendaciones en si.

c) Reportes en general

Los reportes pueden ser cuadros resumen, explicativos, o estadísticos que faciliten el entendimiento de un informe, estos en su mayoría pueden ser elaborados en excel.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: ADM.011	
	ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA: OCT. 2009	
	"Políticas para el manejo de documentos institucionales"	REV.:	PAG: 2

d) Memorandums

Son documentos informativos y/o de requerimientos para las áreas en general. Se aplica cuando se requiere la recepción física del documento caso contrario el mail reemplazaría su aplicación. Los memorandums serán codificados con una serie alfanumérica, las letras tendrán relación con el área emisora del documento seguido de una secuencia numérica ordenada y controlada por el Asistente del área.

e) Manuales de Políticas y Procedimientos

Son documentos que contienen políticas y procedimientos de un proceso en particular. Cabe indicar que la liberación y actualización de estos documentos deberán ser canalizados a través del área de Auditoría.

f) Informes de Auditoría

Es un documento a través del cual se informa las regularidades o irregularidades de los procesos operativos de las áreas, revisados por Auditoría

Interna dentro de un periodo determinado. Los informes de auditoría son de carácter confidencial los cuales deberán ser entregados directamente a los niveles ejecutivos de las áreas.

g) Presentaciones en Power Point

El formato en power point deberá ser utilizado en todas aquellas presentaciones de trabajo que van dirigido a otras áreas de la Fundación.

Los documentos detallados en el numeral anterior (informes, actas, memorando, etc.) deberán ser proporcionados a los usuarios involucrados físicamente a fin de que el usuario emisor del documento recepte la firma y sello de entrega y recepción en el documento, salvo que se utilice el mail como medio de envío en aquellos documentos donde no es obligatoria su autorización.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: ADM.012	
	ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA: OCT. 2009	
	Registro, codificación y provisión de facturas de cuentas por pagar de activos, bienes y servicios"	REV.:	PAG: 1

I OBJETIVO

Normar el procedimiento para el correcto registro, codificación y provisión de las cuentas por pagar.

II ALCANCE

Este procedimiento aplica para el departamento de contabilidad de la Fundación

III POLÍTICAS

1. El Jefe de Contabilidad no deberá recibir un documento de pago si no viene con su respectiva orden de compra.
2. El Jefe de Contabilidad deberá verificar que la factura o la orden de compra venga con la firma del departamento que recibió el bien o servicio.
3. El Jefe de Contabilidad deberá registrar la factura durante los tres días siguientes a la recepción de las mismas.
4. El Jefe de Contabilidad solo recibirá facturas originales y en caso de no serlas deberán tener un justificativo claro.
5. El Jefe de Contabilidad solo recibirá facturas con fecha del mes hasta el día 26.
6. El Jefe de Contabilidad devolverá al Departamento de Compras las facturas cuyo valor no coincida con la orden de compra.

VI PROCEDIMIENTO

1. Recepción de documentos de pago
El proveedor entregará en las oficinas de la compañía en los horarios y días asignados as facturas por los bienes o servicios solicitados.
2. Recibe factura con orden de compra
El Jefe de Contabilidad recibe la factura original con su respectiva orden de compra dentro del tiempo estipulado para ello.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: ADM.012	
	ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA: OCT. 2009	
	Registro, codificación y provisión de facturas de cuentas por pagar de activos, bienes y servicios"	REV.:	PAG: 2

3. Digita número de orden de compra en sistema

El auxiliar de contabilidad para empezar el registro selecciona "Nuevo", y luego procede como sigue:

Selecciona tipo de compra:

Selecciona cuenta contable de gasto

Selecciona centro de costo

Digita RUC de proveedor

Selecciona orden de compra

Selecciona tipo de comprobantes que registra (factura, nota de débito, nota de crédito o nota de venta)

Digita concepto de compra

4. Digita datos de la factura del proveedor

El auxiliar digita los datos para provisionar la factura, ingresa:

Fecha de registro en sistema

No. autorización de la factura

No. de serie de comprobante

No. de factura

Fecha de emisión de factura

5. Digita valores de la factura

El auxiliar de contabilidad digita valores de factura: subtotal, IVA e intereses.

6. Selecciona tipo de retención y digita base imponible

El auxiliar de contabilidad selecciona tipo de retención de impuesto a la renta y digita base imponible de retención, luego selecciona tipo de retención de IVA y digita base imponible de retención.

7. Digita número de pagos y asigna valores a cada uno

El auxiliar de contabilidad ingresa los valores a cancelar al proveedor por la factura provisionada.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: ADM.012	
	ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA: OCT. 2009	
	Registro, codificación y provisión de facturas de cuentas por pagar de activos, bienes y servicios"	REV.:	PAG: 3

8. Graba registro de la factura

El auxiliar de contabilidad procede a grabar la factura, el valor debe coincidir con el valor de la orden de compra.

9. ¿Factura mayor que orden de compra?

Si la factura es mayor que la orden de compra seguir con el paso 10 caso contrario seguir con el paso 11.

10. ¿Graba factura?

Si el auxiliar decide grabar la factura que sobrepase la orden de compra seguir con el paso 11 de lo contrario seguir con el paso 16.

11. Termina registro de factura

El auxiliar de contabilidad registra la factura y esta inmediatamente genera un comprobante de diario en focal, el sistema informa al usuario el número de comprobante asignado a la factura que acaba de grabar.

12. ¿Debe ingresar más facturas?

Si el auxiliar debe ingresar mas facturas a la orden de compra debe continuar con el paso 3.

13. Escanea facturas extras e informar

Al terminar de ingresar todas las facturas que están adheridas a la orden de compra el auxiliar deberá escanear cada una de ellas antes de enviarlas al departamento de Tesorería para su cancelación previa autorización de jefaturas involucradas.

14. Imprime comprobantes de retención

Una vez ingresado todas las facturas de un proveedor el auxiliar de contabilidad procede a consultar en el reporte de "Impresión de retenciones en lote", las retenciones pendientes de imprimir por cada factura de proveedor. El auxiliar selecciona el proveedor y las facturas de las cuales emitirá el respectivo comprobante de retención.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: ADM.012	
	ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA: OCT. 2009	
	Registro, codificación y provisión de facturas de cuentas por pagar de activos, bienes y servicios"	REV.:	PAG: 4

Posteriormente el sistema solicitará al auxiliar que ingrese el número del primer comprobante de retención a utilizarse y se genera la impresión del comprobante de retención.

15. Envía factura y lista de registros al departamento de Tesorería

El auxiliar de contabilidad debe entregar a Tesorería una lista de los registros realizados, con las facturas que se han ingresado y las retenciones que realizó a cada factura.

16. Envía factura al departamento de Compras

El auxiliar de contabilidad enviará, al departamento que autorizó el pago, la factura con el resumen de pagos realizados a cargo de la orden de compra a la cual se le está cargando.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: ADM.013	
	ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA: OCT. 2009	
	"Control de Inventario en Bodegas y ópticas"	REV.:	PAG: 1

I.I OBJETIVO

Establecer los lineamientos a seguir para el control del inventario en las bodegas y ópticas.

II ALCANCE

Este procedimiento está dirigido a las bodegas y ópticas las cuales realizarán el inventario físico de acuerdo a planificación.

III POLÍTICAS

1. Es responsabilidad del Jefe de Logística establecer junto con el Jefe de Auditoria las políticas y parámetros para la generación de los controles de inventario en las bodegas y ópticas.
2. Todas las bodegas / ópticas deberán obtener como resultado el 100% de cumplimiento en la toma de inventario mensual.
3. Sólo el Jefe de Logística podrá autorizar la omisión de alguna toma física en las bodegas / ópticas.
4. Es responsabilidad del Jefe de Óptica/Bodega coordinar la toma de inventario físico y que ésta se realice dentro de las fechas indicadas en el "Cronograma" emitido
5. Es responsabilidad de los Vendedores/Auxiliar de bodega:
 - Recorrer las localidades de manera ordenada y uniforme para la toma física del inventario, a fin de evitar omisiones y/o duplicaciones.
 - Dejar registrada su firma en todos los listados de la toma de inventario físico que se realice.
 - Ingresar en el sistema el inventario inmediatamente después de la toma física.
6. Es responsabilidad del Jefe de Almacén/Bodega:
 - Analizar las diferencias (sobrantes/faltantes) sistema vs. toma física y asegurar que éstas sean registradas.
 - Justificar con soportes los sobrantes y/o faltantes que se originen en su inventario en 2 días a partir de la fecha del inventario físico.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: ADM.013	
	ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA: OCT. 2009	
	"Control de Inventario en Bodegas y ópticas"	REV.:	PAG: 2

7. El Departamento de Auditoria - control:

- Verificará los reportes de cumplimiento al calendario de toma física, confiabilidad del inventario y causas de diferencia en el inventario.
- Solicitará la transferencias de los faltantes no justificados a las localidades de oficina central, de la cual se facturará con cargo al Jefe de óptica/Bodega.
- Enviará un reporte (informe) al Dpto. de RR.HH. por los faltantes no justificados por las localidades, sean estos por olvido o falta de soportes.

VI PROCEDIMIENTO

1. Define parámetros para la generación de controles

El Jefe de Logística junto con el Jefe de Auditoria definen anualmente los parámetros para los controles de inventario.

2. Notifica nuevo esquema de control

El Jefe de Logística, notifica a bodegas y ópticas los nuevos parámetros de control.

3. Recibe calendario de tomas físicas

El Jefe de Bodega / óptica recibe un cronograma detallado de las marcas a inventariar con la correspondiente semana en la cual debe de realizar la toma física.

4. Revisa marcas por inventariar

El Jefe de Bodega / óptica revisa las marcas por inventariar y realiza una planeación semanal de tomas físicas de acuerdo al volumen de operación pronosticado en la bodega / óptica.

5. Elige marcas a inventariar y genera reporte para realizar toma física

El Jefe de Bodega / óptica de acuerdo a su planeación elige la(s) marca(s) a inventariar y genera el(los) correspondiente(s) reporte(s) de toma física.

6. Realiza toma física

El Jefe de Bodega / óptica asigna responsables para realizar la toma física de inventario y supervisa que éste sea realizado de conformidad; y realiza:

7. Corte de documentos

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: ADM.013	
	ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA: OCT. 2009	
	"Control de Inventario en Bodegas y ópticas"	REV.:	PAG: 3

- Verificar y validar: Transferencias enviadas/recibidas (guías de remisión), Ordenes de compra, Ordenes de reposición, Facturas de ventas (sistema y manual) y registrar el primer documento en blanco y anexe una copia del mismo.
- Emisión de reportes
- Transferencias pendientes (origen y destino).
- Listado de artículos en existencias.
- Soportes
- Verificar: Orden de cambio, Facturas de clientes, Guías de remisión, Otros.

8. Registra resultados y reporta

El Jefe de Bodega / óptica registra los resultados que obtuvo de la toma física, en caso de diferencias contra el sistema, también registra las causas.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: ADM.014	
	ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA: OCT. 2009	
	" Reabastecimiento de Bodegas y Ópticas "	REV.:	PAG: 1

I OBJETIVO

Establecer el procedimiento a seguir para reabastecer de mercadería a bodegas y ópticas a través de un modelo de reposición que proporciona envíos sugeridos.

II ALCANCE

Este procedimiento aplica para el Planner que es el encargado del reabastecimiento y para el personal de bodegas y ópticas que también participa en el proceso.

III POLÍTICAS

9. Es responsabilidad de los Jefes de Línea mantener actualizado en el sistema el presupuesto de ventas por marca, línea y óptica.
10. Es responsabilidad del Planner validar, con el Jefe de Logística y el Jefe de Bodega y Distribución, las frecuencias de pedido y plazos de entrega a bodegas y ópticas. También deberá actualizar dicha información en el sistema.
11. Es responsabilidad del Jefe de Bodega y Distribución analizar la red de distribución a bodegas y ópticas y validar cambios con el Jefe de Logística.
12. Es responsabilidad del Planner actualizar en el sistema la red de distribución conforme a lo solicitado por el Jefe de Logística.
13. Es responsabilidad del Planner correr la herramienta de Reabastecimiento de mercadería diariamente.
14. Es responsabilidad del Planner hacer la solicitud de transferencias a las bodegas en base a los resultados obtenidos en el sistema.
15. Sólo el Planner solicitará transferencias de Mercadería a Bodegas, Asistentes de Bodega y Jefes de Óptica.
16. Es responsabilidad del Planner dar seguimiento a las transferencias solicitadas y en caso de retrasos en el despacho de mercadería, averiguar las causas y notificar al Jefe de Logística y al Jefe de Bodega y Distribución.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: ADM.014	
	ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA: OCT. 2009	
	" Reabastecimiento de Bodegas y Ópticas "	REV.:	PAG: 2

17. Es responsabilidad del Jefe de Bodega que las transferencias se ejecuten en el sistema de acuerdo a lo solicitado por el Planner y que la mercadería llegue a su destino dentro de los plazos establecidos.
18. Es responsabilidad del Jefe de Logística que se lleven a cabo reuniones Trimestrales con el Jefe de Bodega y Distribución y el Planner, para la revisión de plazos de entrega y frecuencias de pedido de bodegas y ópticas, así como analizar posibles actualizaciones a la red de distribución.
19. Es responsabilidad del Gerente de Logística y del Planner participar en las reuniones de calidad del inventario para revisar la efectividad de la distribución de la mercadería.

VI PROCEDIMIENTO

1. Revisa reportes de calidad del inventario

El Planner, para su análisis, revisa en el sistema los reportes de calidad del inventario en bodegas y ópticas.

2. Corre herramientas de reabastecimiento

El Planner corre las herramientas de distribución de mercadería a bodegas y ópticas e importa a Excel el archivo resultante.

3. Identifica mercadería con necesidad de Reabastecimiento en bodegas y ópticas

El Planner identifica por bodega y óptica los productos que el sistema marca con necesidad de Reabastecimiento.

4. Confecciona solicitudes de transferencia

El Planner revisa adicionalmente mercadería en status "pendiente" y en base a su análisis depura el reporte de la cual solicitará transferencia.

5. Solicita transferencia

El Planner solicita las transferencias a las bodegas o ópticas correspondientes por correo electrónico y anexa el reporte.

6. Recibe solicitud de transferencia

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: ADM.014	
	ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA: OCT. 2009	
	" Reabastecimiento de Bodegas y Ópticas "	REV.:	PAG: 3

El Jefe de Bodega, Asistente de Bodega o Jefe de Óptica recibe la solicitud de transferencia de mercadería.

7. Genera transferencia en el sistema

El Asistente de Bodega o Jefe de Óptica genera en el sistema la transferencia de acuerdo a lo solicitado.

8. Imprime documento para recolección de mercadería

El Asistente de Bodega o Jefe de Óptica imprime la transferencia y/o la lista de recolección y la entrega al cuadrillero.

9. Recolecta mercadería

El Ayudante, Chofer o Jefe de Óptica recolecta la mercadería.

10. Embarca mercadería

El Ayudante, Chofer, Jefe de Óptica o segundo a bordo embarca la mercadería a la unidad de transporte.

11. Sale a entregar mercadería

El Chofer, Jefe de Óptica o segundo abordaje sale de la bodega u óptica para realizar la entrega de mercadería.

12. Recibe mercadería

La óptica o bodega recibe la mercadería.

13. Ingresa transferencia al sistema

El Asistente de Bodega o Cajero de óptica ingresa al sistema la transferencia recibida.

5.- MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE AUDITORIA Y CONTROL

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: AUD.001	
	AUDITORIA Y CONTROL	FECHA: OCT. 2009	
	"Elaboración, Publicación e Implantación de Manuales de Políticas y Procedimiento e Instructivos"	REV.:	PAG: 1

I OBJETIVO

Normar las acciones a seguir para el análisis documentación e implantación de los manuales de Políticas y Procedimientos e Instructivos.

II ALCANCE

Este procedimiento inicia desde la entrega por parte del usuario del documento base del esquema propuesto por la implementación de un nuevo proceso/producto o actualización, el análisis del proceso y desarrollo del manual o instructivo por parte de Auditoría, su revisión y aprobación por parte de los usuarios involucrados en el proceso y Presidencia, su publicación e implementación por parte del Departamento de Auditoría hasta la capacitación por parte de los usuarios.

III POLÍTICAS

1. Para normar un nuevo proceso o la actualización de uno existente, el área que lo requiera deberán elaborar un documento base en el que se especificará los lineamientos básicos del proceso requerido y remitirlo debidamente aprobado al área de Auditoría para su análisis y documentación.
2. El documento deberá contener la siguiente información:
 - a) Objetivo del requerimiento
 - b) Condiciones especiales a considerar
 - c) Fecha de lanzamiento o implementación
 - d) Detalle de producto o servicio a entregar
 - e) Entidad que asume el costo de los productos a entregarse
 - f) Cualquier otro detalle importante a considerar para la elaboración del instructivo (operativo, contable)
3. El área de Auditoría será responsable de normar a través de un Manual de Políticas y Procedimientos/Instructivos cada uno de los procesos que soliciten las diferentes

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: AUD.001	
	AUDITORIA Y CONTROL	FECHA: OCT. 2009	
	"Elaboración, Publicación e Implantación de Manuales de Políticas y Procedimiento e Instructivos"	REV.:	PAG: 2

área de la compañía, para lo cual se sustentará en el documento elaborado por el usuario solicitante.

4. Auditoría aplicará una metodología preestablecida a fin de definir el alcance, el impacto del nuevo proceso o actualización tanto en las normas establecidas como en las herramientas informáticas, obteniendo como resultante un Manual/Instructivo que norma dicho proceso, debiéndose cumplir las siguientes etapas:

4.1 Priorización: Etapa en que define el orden de atención del requerimiento, considerando su impacto en los objetivos de la Fundación, otros requerimientos recibidos del área solicitante y disponibilidad de recursos humanos.

4.2 Planeación: Análisis del documento base entregado por el usuario para determinar sus necesidades/requerimientos y definición del plan de trabajo

4.3 Relevamiento detallado del proceso requerido (nuevo/actualización) con la guía del documento entregado por el usuario, clientes internos/externos, actividades, actores, proveedores, etc., relevamiento de las necesidades operativas/tecnológicas para la implantación de los requerimientos, si es el caso. Evaluación de impacto del nuevo proceso en los procesos vigentes (otras áreas afectadas).

4.4 Análisis: Evaluación del proceso, identificando cuello de botellas, actividades repetitivas, secuencias lógicas de las actividades.

4.5 Documentación: Elaboración del Manual/Instructivo que soporta el proceso idealizado (formularios, comunicaciones, etc).

4.6 Aprobación: Se remite a los usuarios involucrados en el proceso el borrador del manual/instructivo para su revisión y comentarios. Una vez recopilados los comentarios se realizan los ajustes necesarios y se lo remitirá a firma a la Presidencia.

4.7 Implementación: etapa en la cual se formalizará a través de una capacitación y un comunicado a las áreas involucradas en el proceso el Manual de Procedimientos/Instructivo.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: AUD.001	
	AUDITORIA Y CONTROL	FECHA: OCT. 2009	
	"Elaboración, Publicación e Implantación de Manuales de Políticas y Procedimiento e Instructivos"	REV.:	PAG: 3

5. El área de Auditoría será responsable de formalizar los Manuales de Políticas y Procedimientos, para lo cual remitirá comunicación a todas las Jefaturas de las áreas involucradas en los procesos.
6. Los Jefes de las áreas involucradas en el Manual de Políticas y Procedimientos/Instructivo serán responsables de informar a su personal a su cargo.
7. El área de Auditoria realizará una revisión aleatoria del cumplimiento del Manual de Políticas y Procedimientos/Instructivo a los 15 días de la capacitación proporcionada y de la difusión del documento.
8. Si en las pruebas de cumplimiento el área de Auditoria Corporativa evidencia desconocimiento de los usuarios sobre los manuales revisados, emitirá su informe de inmediato para que la Presidencia del área tome los correctivos necesarios.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: AUD.002	
	AUDITORIA Y CONTROL	FECHA: OCT. 2009	
	"Auditoria de Estados Financieros"	REV.:	PAG: 1

I OBJETIVO

Este manual tiene como objetivo normar el proceso a seguir para la realización de auditorías financieras a fin de identificar desviaciones y aspectos importantes a través de pruebas selectivas en los registros contables de acuerdo a una planificación elaborada por el departamento o por requerimiento de la Presidencia de la Fundación.

II ALCANCE

El procedimiento aplica para todas las ópticas y departamentos de la Fundación.

III POLÍTICAS

El Auditor es responsable de:

1. Planificar, evaluar y estimar riesgos:
 - Realizar según programación o requerimiento el examen de los Estados Financieros de acuerdo a las normas de auditoría vigentes.
 - Evaluar las fuentes significativas de información de la institución para hacer una estimación contable de los factores que afectan los saldos de las cuentas importantes.
 - Identificar estimaciones de riesgos separadamente para cada fuente de información que afecten los saldos de cuentas importantes.
 - Basado en los puntos anteriores, diseñar el procedimiento de auditoría específico, buscando justificación en el costo de la auditoría y utilización efectiva del personal.
 - Designar los auditores y distribuir las tareas según el tiempo presupuestado.
 - Determinar los procedimientos de auditoría a ser aplicados y el **II ALCANCE** de los mismos.
 - Recopilar las evidencias comprobatorias a través de las distintas etapas del examen.
 - Identificar y cuantificar deficiencias y diferencias en el proceso operativo de los estados financieros.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: AUD.002	
	AUDITORIA Y CONTROL	FECHA: OCT. 2009	
	"Auditoria de Estados Financieros"	REV.:	PAG: 2

2. Ejecutar la revisión:

- Evaluar el sistema de control interno.
- Revisar y conciliar los saldos de cuentas bancarias.
- Obtener confirmaciones de saldos con terceros y operaciones relacionadas.
- Revisar y conciliar respuestas con los registros contables.
- Aplicar procedimientos alternos de auditoría en los casos de no emisión de confirmaciones o no contestación de las mismas.
- Realizar arqueos de cajas, valores y documentos
- Evaluar provisiones contables realizadas.
- Conciliar saldos de inventarios, determinar diferencias y ajustes.
- Evaluar el procedimiento y cálculos globales de depreciaciones (activos), ingresos, ventas, sueldos y salarios, etc.
- Analizar pasivos y aplicar procedimientos alternos para validación de saldos.
- Analizar ingresos y gastos, y aplicar procedimientos alternos para validación de saldos.
- Revisar aspectos importantes en el procesamiento de datos.
- Indagar y analizar con funcionarios de la institución sobre diversas situaciones surgidas durante la revisión.
- Validar operaciones posteriores ocurridas a la fecha de los estados financieros.
- Obtener y evaluar documentos importantes en la gestión de la institución como son: contratos, minutas, actas de Junta General, Escrituras, etc.
- Obtener confirmaciones de asesores Legales de la institución sobre trámites judiciales y extrajudiciales, contingentes legales, tributarios y otros aspectos relacionados con la Fundación.

3. Emitir Informe:

- Informe preliminar
- Discusión con el personal involucrado
- Emitir Informe Final.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: AUD.003	
	AUDITORIA Y CONTROL	FECHA: OCT. 2009	
	"Monitoreo de Pedidos de Importación"	REV.:	PAG: 1

I OBJETIVO

Establecer un procedimiento para hacer seguimiento adecuado a los pedidos de importación en cada una de sus etapas y tomar acciones cuando se presenten retrasos.

II ALCANCE

El procedimiento comprende desde el momento de la aprobación de la orden de compra de importación hasta el recibo de la mercadería en bodega.

III POLÍTICAS

1. Es responsabilidad de los Jefes de Línea establecer en la aprobación de la solicitud de pedido si es que se trata de una orden de compra local o de importación.
2. Es responsabilidad de los Jefes de Línea hacer llegar al Encargado de Importaciones y al Planner la proforma relacionada a cada solicitud de pedido aprobada.
3. Es responsabilidad de los Asistentes de Compras asegurarse que el Encargado de Importaciones esté informado de cada orden de compra de importación que se genera.
4. Es responsabilidad del Encargado de Importaciones validar trimestralmente, con el Jefe de Compras las actualizaciones, a los estándares de tiempo por etapa (despacho, viaje y desaduanización) y realizar los cambios en el sistema.
5. Es responsabilidad del Encargado de importaciones mantener actualizado el reporte de monitoreo de importaciones.
6. Es responsabilidad del Jefe de Compras y del Encargado de Importaciones revisar semanalmente el estado de cada uno de los pedidos de importación.
7. Es responsabilidad del Jefe de Compras notificar a la Jefatura de Logística de los pedidos con retraso.
8. Es responsabilidad del Jefe de Logística, coordinar con: Jefe de Compras y Encargado de Importaciones los planes de acción para prevenir el retraso de los pedidos.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: AUD.003	
	AUDITORIA Y CONTROL	FECHA: OCT. 2009	
	"Monitoreo de Pedidos de Importación"	REV.:	PAG: 2

9. Es responsabilidad del Jefe de Compras hacer seguimiento a los planes de acción que se implementen con el fin de evitar retrasos en la llegada de la mercadería.

VI PROCEDIMIENTO

1. Aprueba orden de compra de importación

El Jefe de Compras aprueba en el sistema la orden de compra de importación.

2. Recibe notificación

El Encargado de Importaciones recibe un mail automático del sistema una vez que la orden de compra ha sido aprobada.

3. Realiza trámites pre-embarque

El Encargado de Importaciones realiza los trámites necesarios para que el proveedor pueda despachar la mercadería.

4. ¿Retraso en el despacho?

Si comparado con el estándar, hay retraso en el despacho, el sistema automáticamente lo indica.

5. Ingresar causa de retraso en despacho

Si comparado con el estándar de tiempo, el pedido ya está retrasado en el despacho el Encargado de Importaciones ingresa en el sistema la causa.

6. Ingresar fecha de despacho

El Encargado de Importaciones ingresa en el sistema la fecha de despacho una vez que el proveedor ha confirmado la entrega de la mercadería.

7. ¿Retraso en la llegada a puerto?

Si comparado con el estándar, hay retraso en la llegada al puerto, el sistema automáticamente lo indica.

8. Ingresar causa de retraso en la llegada a puerto

Si comparado con el estándar de tiempo, el pedido está retrasado en su llegada a puerto el Encargado de Importaciones ingresa en el sistema la causa.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: AUD.003	
	AUDITORIA Y CONTROL	FECHA: OCT. 2009	
	"Monitoreo de Pedidos de Importación"	REV.:	PAG: 3

9. Ingresar fecha de llegada a puerto

El Encargado de Importaciones, una vez que ha confirmado la llegada de la mercadería a puerto, ingresa la fecha en el sistema.

10. Coordina trámites de desaduanización

El Encargado de Importaciones reúne documentos, los revisa y entrega al Despachador (Encargado de tramitar la desaduanización), con quien coordina hasta que la mercadería se entrega en bodega.

11. Envía documentos a bodega

El Encargado de Importaciones envía a bodega los documentos de soporte para el recibo de mercadería.

12. ¿Retraso en desaduanización?

Si comparado con el estándar, hay retraso en Aduana, el sistema automáticamente lo indica.

13. Ingresar causa de retraso en la desaduanización

Si comparado con el estándar de tiempo, el pedido está retrasado en Aduana, el Encargado de Importaciones ingresa en el sistema la causa.

14. Notifica a Jefe de Bodega

El Encargado de Importaciones vía mail, notifica al Jefe de Bodega el día y la hora en que la mercadería será entregada en bodega.

15. Entrega documentos de soporte para el costeo de mercadería

El Encargado de Importaciones entrega al responsable de costeo, los documentos de soporte necesarios.

16. Ingresar fecha de llegada a Bodega

El Encargado de Importaciones ingresa la fecha en que la mercadería fue recibida en bodega.

17. Revisa reporte de órdenes de compra de importación pendientes de tramitar

El Encargado de Importaciones revisa, para su propio control, el reporte de órdenes de compra sin pedido de importación es decir, de órdenes que todavía no han entrado en el proceso de importación.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: AUD.004	
	AUDITORIA Y CONTROL	FECHA: OCT. 2009	
	Revisiones de Políticas de Ventas, Facturación y Cartera	REV.:	PAG: 1

I OBJETIVO

Este manual tiene como objetivo normar el proceso a seguir para la realización de revisiones de facturación y la aplicación de Políticas de ventas, tarjeta de crédito, promociones, guías de negocios, verificando el cumplimiento de las disposiciones vigentes.

II ALCANCE

El procedimiento aplica para todas las Ópticas de la Fundación

III POLÍTICAS

1. El área de Auditoria es responsable de:
 - Verificar que las ventas de contado estén canceladas de inmediato y en su totalidad.
 - Verificar que los créditos corto plazo se encuentren facturados sólo a personas jurídicas, en el caso de haber excepciones deberán estar aprobadas por los niveles de autorización respectivos.
 - Confirmar que las ventas a corto plazo facturadas a compañías relacionadas hayan sido reportadas oportunamente al área de Contabilidad.
 - Validar facturación con tarjeta de crédito vs. políticas de tarjetas de crédito vigente.
 - Verificar que las anulaciones de facturas se encuentren debidamente justificadas y aprobadas por los niveles de autorización respectivos.
 - Verificar que los descuentos son aplicados conforme a políticas de ventas y niveles de autorización.
2. El Jefe de Auditoria deberá determinar rangos de muestras, cobertura, etc. de los trabajos a realizarse.
3. Es deber del Auditor:
 - Solicitar la documentación y reportes necesarios para las revisiones y análisis respectivos.
 - Determinar novedades según soportes y solicitar los justificativos.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: AUD.004	
	AUDITORIA Y CONTROL	FECHA: OCT. 2009	
	Revisiones de Políticas de Ventas, Facturación y Cartera	REV.:	PAG: 2

- Solicitar al área de Contabilidad los ajustes que apliquen según justificaciones recibidas.
 - Enviar requerimiento a Recursos Humanos sobre descuentos y/o sanciones según aplique.
4. El Auditor deberá emitir un informe preliminar de las revisiones realizadas, determinando fechas tope para justificar novedades en el caso de haberlas.
 5. Una vez concluido el plazo establecido el auditor deberá emitir el informe definitivo con el detalle del análisis realizado, los aspectos relevantes identificados, conclusiones y recomendaciones del caso.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: AUD.005	
	AUDITORIA Y CONTROL	FECHA: OCT. 2009	
	Inventarios físicos y revisiones en sistema	REV.:	PAG: 1

I OBJETIVO

Este manual tiene como objetivo normar el proceso a seguir en la realización de las tomas de inventarios físicos a fin de establecer existencias reales conforme los registros del sistema y/o Proveedor y verificar el cumplimiento de las disposiciones vigentes.

II ALCANCE

El procedimiento aplica para todas las ópticas y Bodegas de la Fundación.

III POLÍTICAS

1. Es responsabilidad del área de Auditoría – control, realizar según programación o requerimiento revisiones o toma de inventarios, para lo cual deberá considerar fecha de realización, personal participante, personal responsable y cobertura del mismo.
2. El personal del área de Auditoría – control es responsable de realizar el 100% de las revisiones en el Módulo de "Control de Inventarios" de acuerdo al calendario establecido para cada localidad, emitir el informe respectivo y solicitar los ajustes y/o descuentos que apliquen, según el procedimiento de este manual.
3. Para toma física de inventarios programados, es responsabilidad del Jefe de Óptica/Bodega efectuar de manera oportuna los requerimientos y despachos de mercaderías, ya que durante el inventario no habrá movimiento en la localidad.
4. El personal del área de Auditoría designará los responsables de la toma física del inventario en las localidades.
5. Es responsabilidad del Jefe de Óptica/Bodega:
 - Tener actualizados los registros en el sistema y los documentos debidamente ordenados y archivados, y
 - La mercadería debidamente identificada, clasificada y ordenada.
6. El Auditor responsable del inventario deberá realizar la conciliación físico vs. sistema y dejar asentadas las diferencias justificadas y no justificadas con la firma de responsabilidad y aceptación del Jefe de Óptica/Bodega.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: AUD.005	
	AUDITORIA Y CONTROL	FECHA: OCT. 2009	
	Inventarios físicos y revisiones en sistema	REV.:	PAG: 2

7. El Auditor responsable del inventario deberá emitir un informe preliminar con las novedades presentadas.
8. Los Ópticas/Bodegas tendrán 8 días posteriores a la fecha de la toma física para justificar las diferencias pendientes.
9. El Auditor responsable deberá revisar y analizar los soportes justificativos que envíe el Jefe de Óptica/Bodega para solicitar al área de Contabilidad los ajustes que apliquen.
10. Transcurrido el plazo establecido, el Auditor responsable del inventario deberá emitir el informe definitivo con el detalle del análisis, los aspectos relevantes identificados, conclusiones y recomendaciones.
11. Se emitirá una copia del informe al área de Recursos Humanos en el caso de faltantes definitivos a la Facturación de productos a clientes internos.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: AUD.006	
	AUDITORIA Y CONTROL	FECHA: OCT. 2009	
	Arqueos de Cajas, fondos fijos, formas preimpresas y documentos legales.	REV.:	PAG: 1

I OBJETIVO

Este manual tiene como objetivo normar el proceso a seguir para la realización de arqueos de cajas, fondos fijos, formas pre impresas y documentos a fin de verificar el cumplimiento de las disposiciones vigentes.

II ALCANCE

El procedimiento aplica para todas las Ópticas y Bodegas de la Fundación.

III POLÍTICAS

1. Es responsabilidad del área de Auditoria – Control, realizar según programación o requerimiento arqueos y revisiones de cajas y documentos, para lo cual deberá considerar fecha de realización, personal responsable participante y cobertura del mismo.
2. El Auditor es responsable de verificar que:
 - El Cajero sea el único en conocer la clave de la caja fuerte
 - Los depósitos se estén realizando completos y en la cuenta correcta.
 - La información manual se esté procesando el mismo día que se generan.
 - Los cheques recibidos estén girados a nombre de la Fundación.
 - Los gastos estén respaldados con un documento válido que incluya el visto bueno del Jefe de Área/Localidad.
 - Los cobros con voucher (físico) coincidan con el reporte de ventas con tarjeta de crédito.
 - Se esté cumpliendo con las disposiciones de normatividad vigentes:
 - Realizar arqueos sorpresivos soportados.
 - El envío oportuno de los cierres de caja al área de Contabilidad.
3. Es deber del Auditor:
 - Realizar el conteo de dinero en presencia del custodio y dejar asentado en el formato de arqueo que se devuelve a entera satisfacción.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: AUD.006	
	AUDITORIA Y CONTROL	FECHA: OCT. 2009	
	Arqueos de Cajas, fondos fijos, formas preimpresas y documentos legales.	REV.:	PAG: 2

- Validar el ingreso y entrega de cheques post fechados al departamento de Contabilidad.
 - Efectuar el corte de documentos y/o formas preimpresas posterior al arqueo de valores.
 - Validar soportes del cierre diario de caja vs. reporte de cierre del sistema.
 - Recoger las firmas de aceptación del custodio y responsables del Área/Localidad, en el formato del arqueo realizado
 - Establecer responsabilidades por faltantes encontrados.
 - Proceder al cobro inmediato por faltantes de hasta \$10,00, dejando asentado en las observaciones de la forma "Arqueo de Caja".
 - Reportar al área de Recursos Humanos faltantes mayores a \$ 10,00 para el descuento vía rol.
 - Determinar montos por sobrantes de valores y enviarlos al depósito de la cuenta de la Fundación, verificar el origen y solicitar la regularización respectiva en el caso que aplique.
4. El responsable del arqueo deberá emitir un informe preliminar con el detalle de las novedades presentadas, para revisión y determinación de ajustes finales.
 5. El Jefe de óptica podrá justificar las novedades presentadas luego del arqueo.
 6. El Auditor deberá revisar y analizar los soportes justificativos que presente el Jefe de Óptica/Caja o área para solicitar al área de Contabilidad los ajustes que apliquen
 7. Una vez cumplido el plazo establecido el responsable del arqueo deberá emitir el informe definitivo con el detalle del análisis, los aspectos relevantes identificados, conclusiones y recomendaciones.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: AUD.07	
	AUDITORIA Y CONTROL	FECHA: OCT. 2009	
	"Solicitud y Liquidación de Viaje"	REV.:	PAG: 1

I OBJETIVO

Normar y estandarizar el procedimiento para el desplazamiento de los Funcionarios y Empleados de la Fundación Visual Profesionales de la Visión a otra ciudad o país, además de definir las políticas que regirán este proceso.

II ALCANCE

Este procedimiento abarca todos los lineamientos a ser aplicados referentes a solicitud de pasajes, reservación de hotel y gastos de viaje de todo el personal que por motivos estrictamente de trabajo tengan que desplazarse dentro o fuera del país.

III POLÍTICAS

A. POLÍTICAS GENERALES

1. El Ejecutivo o Empleado que por motivo de trabajo requiera realizar un viaje nacional internacional deberá elaborar la "Solicitud de Viaje y receptar la firma de autorización del nivel correspondiente dependiendo del nivel jerárquico y lugar de destino.
2. Todo viaje deberá ser aprobado bajo el siguiente esquema:
 - Presidente Ejecutivo y en su ausencia el Vicepresidente, en caso de viajes al exterior; y en caso de viajes locales de los Jefes de área.
 - El Jefe de Área, en caso de viajes locales de resto Empleados.
 - En caso de ausencia del titular del área por vacaciones o viajes podrá autorizar la persona que haya sido encargado formalmente el área.
3. Todos los anticipos por gastos de viaje serán calculados directamente por el Asistente de Presidencia, de acuerdo a los montos aprobados por movilización, alimentación, tomando en cuenta los días de permanencia y el lugar de destino a donde tenga que movilizarse el Ejecutivo/Empleado.
4. Los Ejecutivos o Empleados que viajen deberán solicitar a caja interna de su localidad el anticipo por gastos de viaje, por lo que a su retorno deberán liquidar sus valores.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: AUD.07	
	AUDITORIA Y CONTROL	FECHA: OCT. 2009	
	"Solicitud y Liquidación de Viaje"	REV.:	PAG: 2

5. La reservación de hotel por los viajes nacionales, serán coordinados por el Asistente de Presidencia, con una "carta de reservación" debiendo asignar los hoteles de acuerdo al nivel jerárquico del Funcionario/Empleado.
6. Los pasajes aéreos de vuelos nacionales serán solicitado a la Agencia de viajes a través del formulario de "Solicitud de pasaje aéreo".
7. Los viajes internacionales deberán ser coordinados por el Asistente de Presidencia a través de la agencia de viajes autorizada.
8. Cuando el viaje del Funcionario o Empleado sea a un lugar donde no se pueda efectuar este tipo de reservaciones, los valores por hospedaje deberán estar incluidos en la Solicitud de Viaje como anticipos.
9. Todos los anticipos por gastos de viaje (nacional o internacional) solicitados por el Ejecutivo/Empleado deberán ser debidamente justificados en el formulario "Liquidación de Gastos de Viaje" y entregados al Asistente de Presidencia hasta 2 días laborables posteriores a su retorno.
10. Todos los Funcionarios deberán adjuntar a la "Liquidación de gastos de viaje" todas las facturas, pasaje aéreo (Nacional o Internacional) y demás documentos que justifiquen los gastos efectuados.
11. Si el Empleado perdiera el boleto de viaje, el valor del mismo será descontado de su sueldo, si la Fundación no logra anularlo y recuperar el dinero
12. Cuando el Ejecutivo o Empleado no solicite anticipo por gastos de alimentación, movilización y estadía, podrá aplicar al reembolso de los mismos con su debida documentación soporte a través del formulario de Liquidación de gastos de viaje, con previa aprobación del Jefe inmediato o del nivel correspondiente de acuerdo al sitio que se trasladó.
13. Es responsabilidad del Jefe de área definir el propósito exacto del viaje, el tiempo de permanencia en la ciudad/país de destino y exigir una agenda al Ejecutivo/Empleado para asegurar la inversión a realizar.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: AUD.07	
	AUDITORIA Y CONTROL	FECHA: OCT. 2009	
	"Solicitud y Liquidación de Viaje"	REV.:	PAG: 3

14. Es responsabilidad del Jefe de área vigilar la devolución inmediata de los anticipos cuando haya una cancelación del viaje o cuando no se hayan utilizado todos los valores.
15. Será responsabilidad de la caja interna controlar a través del formulario de "Control de anticipos" que los usuarios realicen la devolución o recaudación de los valores en un tiempo no mayor a 2 días laborales a partir de la notificación del Asistente de Presidencia al Ejecutivo/Empleado.
16. En caso de que el usuario tenga que realizar devoluciones y estas no se realicen en el tiempo definido en la política anterior, la caja interna deberá comunicar a Recursos Humanos para que proceda a descontar del rol de pagos.
17. Bajo ningún concepto se realizará devoluciones de valores a los usuarios que por retraso en la entrega de la liquidación o devolución de valores en la caja interna se les haya descontado del rol de pago.
18. Los usuarios no deberán exceder los gastos por concepto de viáticos que el Asistente de Presidencia haya establecido.
19. Cuando el Funcionario o Empleado haya sobrepasado el monto definido en las políticas de este manual por concepto de hospedaje y alimentación se debe anotar un comentario en la Liquidación de viaje indicando este particular y solicitar autorización al Jefe inmediato justificando el excedente.
20. Cuando dos o más Empleados viajen juntos a cumplir una actividad, siempre que no compartan habitación, deberán pedir facturas separadas y presentar la liquidación de Gastos de Viaje en forma individual.
21. En caso de tener gastos compartidos la liquidación será presentada por el funcionario de mayor nivel o por quien haya realizado los pagos. Todo sobrante de anticipo de gastos de viaje o en caso de suspensión del viaje, deberá ser devuelto inmediatamente después del regreso al lugar de origen del Empleado.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: AUD.07	
	AUDITORIA Y CONTROL	FECHA: OCT. 2009	
	"Solicitud y Liquidación de Viaje"	REV.:	PAG: 4

22. En caso de no tener justificación sobre los excedentes, el Asistente de Presidencia, comunicará a Recursos Humanos para que proceda a descontar dicho valor del rol de pagos de la siguiente quincena.
23. Bajo ningún concepto el Funcionario o Empleado podrá realizar compras de bienes o servicios para la Fundación sin la debida autorización de la Presidencia Ejecutiva. Por lo que se dispone que todas las compras deberán ser solicitadas a través del Departamento de Compras.
24. El Funcionario o Empleado que sea invitado a un viaje nacional o internacional por algún proveedor, sea a convenciones, ferias o cualquier evento deberá solicitar autorización a la Presidencia Ejecutiva justificando el motivo del viaje y presentando la invitación del auspiciador.
25. La Fundación no asumirá ningún gasto de movilización ni hospedaje que se realice por las invitaciones de los auspiciadores.
26. La Presidencia Ejecutiva autorizará el número de personas que deberán viajar a las invitaciones realizadas por los proveedores.

B. POLÍTICA DE VIAJES NACIONALES

1. Toda Solicitud de Viaje nacional deberá ser presentada con un mínimo de dos días de anticipación.
2. Serán considerados gastos de viaje nacionales los gastos por hospedaje, movilización y alimentación en los que incurra el personal cuando se traslade a otra ciudad cumpliendo funciones dispuestas por la Fundación.
3. Será responsabilidad de caja interna entregar al usuario solicitante valores en efectivo por concepto de anticipo siempre y cuando estos no superen los \$200,00, aquellos montos mayores deberá elaborar la solicitud de transferencia, receptando la

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: AUD.07	
	AUDITORIA Y CONTROL	FECHA: OCT. 2009	
	"Solicitud y Liquidación de Viaje"	REV.:	PAG: 5

firma de autorización de la Gerencia de RRHH y Jefe de Contabilidad y enviar al banco para su procesamiento.

4. El formulario "Liquidación de Gastos de Viaje", debe ser entregado en un lapso máximo de 2 días laborables para GYE y 5 días laborables para regionales después de haber retornado del viaje. Adjuntando todas las facturas y/o recibos originales (legalmente reconocidos) con fecha y firma de responsabilidad.
5. El Funcionario o Empleado que no presente la "Liquidación de Gastos de Viaje" en el plazo antes mencionado, se le descontará del rol de pagos el anticipo de gastos de viaje recibido, además serán sancionados por Recursos Humanos de acuerdo a las políticas definidas.
6. Los gastos de movilización por la utilización de vehículos públicos (taxis, cooperativas de transporte provincial, camionetas, etc.) serán detallados en el formulario de "Detalle de movilización".
7. Los gastos de combustible por la utilización de los vehículos de la Fundación o vehículo personal deberá ser justificado a través de una factura de la estación de servicio. Los valores serán cancelados y liquidados de acuerdo a la tabla de distancias y recorrido. (rendimiento del vehículo Km. /Galón).
8. El Funcionario que viaja desde los Almacenes foráneos ubicados en las provincias hacia Guayaquil, Quito o Cuenca, deberá obtener de la caja chica los fondos para la movilización y alimentación. En caso de que su permanencia sea mayor a un día deberá coordinar la reservación de hotel u otras gastos propios del viaje con el Asistente de Presidencia.
9. El responsable de la Caja Chica del Almacén deberá solicitar al usuario que viajó las facturas y comprobantes que justifiquen los gastos generados durante el viaje, a fin de pedir el reembolso de esos gastos a los encargados de Caja Interna en Guayaquil o Quito (según la región a la que pertenece)

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: AUD.07	
	AUDITORIA Y CONTROL	FECHA: OCT. 2009	
	"Solicitud y Liquidación de Viaje"	REV.:	PAG: 6

10. Los reconocimientos de gastos no incluyen reembolsos por consumo de llamadas telefónicas, licor o artículos personales que nada tengan que ver con el **I OBJETIVO** del viaje.
11. Se cubrirá el servicio de lavandería para todo el personal, siempre y cuando la permanencia en el Hotel sea por más de 3 días y en casos de viajes en que se tengan que quedar más tiempo del planificado.

VI PROCEDIMIENTO SOLICITUD DE VIAJE

Ejecutivo/Empleado

1. Elabore la solicitud de viaje registrando los motivos del viaje y el destino.
2. Solicite autorización del nivel correspondiente de acuerdo al destino de viaje, nacional o internacional. Conforme lo indica el capítulo 1 "Políticas Generales" numeral 1.

Presidente/Vicepresidente Ejecutivo

3. Reciba solicitud de viaje, verifique el destino y justificación, proceda con la aprobación o negación del viaje.
4. Entregue al Ejecutivo/Empleado la solicitud

Ejecutivo/Empleado

5. Reciba la solicitud y proceda de acuerdo a la aprobación o negación del viaje.
6. De estar aprobada, entregue a Asistente de Presidencia para que proceda con la gestión correspondiente.

Asistente de Viaje de Presidencia

7. Reciba la solicitud y verifique si tiene la aprobación del nivel correspondiente de acuerdo a la política de viaje nacional o internacional.
8. Registre la firma de aprobación para confirmación de los valores calculados.
9. Indique al viajero que retire los valores de anticipo de la caja interna de su localidad.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: AUD.07	
	AUDITORIA Y CONTROL	FECHA: OCT. 2009	
	"Solicitud y Liquidación de Viaje"	REV.:	PAG: 5

Caja interna

10. Recibite la solicitud de viaje, y verifica que contenga las firmas de aprobación correspondientes.
11. Verifique y entregue el dinero al funcionario de acuerdo al valor indicado en la solicitud de viaje, el valor no debe superar los \$300,00
12. Archive la solicitud de viaje como respaldo de los fondos entregados a los empleados hasta el retorno para su liquidación.

Nota. Cuando existe una reservación de hotel, no se debe desembolsar ningún valor por concepto de hospedaje.

ANTICIPO CON CREDITO A CUENTA

1. Asistente de viaje de Presidencia
2. Verifique el monto que va a recibir el solicitante por concepto de anticipo de viaje.
3. Elabore la carta solicitando la transferencia, detallando los valores para acreditar a la cuenta del empleado, recoja las firmas autorizadas del Jefe de Tesorería.
4. Envíe a la institución bancaria para que ejecuten en crédito a la cuenta.

LIQUIDACIONES DE GASTOS DE VIAJES

Ejecutivo/Empleado

1. Reciba solicitud procesada y al retorno elabore la liquidación de gastos.
2. Adjunte a la liquidación los soportes de gastos, formulario de detalle de movilización en caso de utilización de vehículos públicos.
3. Solicite aprobación del Presidente/Jefe del área por los valores detallados en la liquidación.

Presidente/Jefe de área

4. Verifique que la liquidación cumpla con las políticas de viaje detalladas en este manual.
5. Entregue al Ejecutivo/Empleado para que coordine con Asistente de Presidencia.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: AUD.07	
	AUDITORIA Y CONTROL	FECHA: OCT. 2009	
	"Solicitud y Liquidación de Viaje"	REV.:	PAG: 6

Ejecutivo/Empleado

6. Entregue a Asistente de Presidencia para procesar la liquidación de gastos, si tiene valores que devolver, entrega a caja interna.

Asistente de Presidencia

7. Recapte la liquidación del Ejecutivo/Empleado, verifique que la solicitud de liquidación se encuentre bien elaborado y con la firma de aprobación del Jefe inmediato, caso contrario informe al usuario para modificaciones
8. Verifique que los documentos (facturas, recibos) cumplan con lo que determina la ley de facturas y disposiciones del SRI.
9. Revise la liquidación, confirme si existen valores a favor de la Fundación.
 - 9.1 Si existen valores a favor de la Fundación, informe por mail al usuario con copia a caja interna para que se acerque a entregar los valores.
 - 9.2 No existen valores a favor de la Fundación, continúe con el proceso.
10. Verifique si tiene excesos en el consumo.
 - 10.1 Si tiene excesos, verifique si estos excesos se justifican.
 - 10.2 Los excesos se justifican, envíe mail al usuario con copia a Caja Interna para que proceda con la entrega de los valores.
 - 10.3 Los valores no se justifican, comuníquese al usuario el particular y continúe con el proceso.
 - 10.4 No tiene excesos, Continúe con el proceso de liquidación de gastos.
11. Registre su firma de aprobación y sello de liquidado.
12. Recopile todas las liquidaciones de gastos de viaje y las envíe (por valija) directamente al área de Caja Interna.
13. Comuníquese al empleado que presentó los gastos de viaje que la liquidación ya ha sido procesada y que se acerque al área de Caja Interna para que sea regularizada dicha transacción.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: AUD.07	
	AUDITORIA Y CONTROL	FECHA: OCT. 2009	
	"Solicitud y Liquidación de Viaje"	REV.:	PAG: 7

CAJA INTERNA

1. Reciba la liquidación y verifique que esté con todos los documentos de soporte necesarios y con las firmas de aprobación respectivas.
2. Determine si existe algún reembolso a favor de la Fundación o del Ejecutivo/Empleado y proceda a liquidar los valores de acuerdo a los documentos recibidos.
3. Entregue los valores estipulados en la liquidación de gastos de viaje en caso de que exista una diferencia a favor del empleado o recibe los valores adeudados en caso de que exista una diferencia a favor de la Fundación.
4. Solicite la firma del empleado en la liquidación de gastos como constancia de la regularización efectuada. Adjunte la liquidación de gastos de viaje con todos los documentos de respaldo a la copia de la Solicitud de Viaje recibida inicialmente y envíe a contabilidad para recuperación de fondos y registro contable.

6.- MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: RRHH.001	
	AUDITORIA Y CONTROL	FECHA: OCT. 2009	
	"Selección y Contratación de Personal"	REV.:	PAG: 1

I OBJETIVO

Normar el procedimiento y los parámetros de la selección y contratación del personal fijo y temporal.

II ALCANCE

Este procedimiento aplica para todas las áreas de la Fundación.

III POLÍTICAS

1. El Presidente enviará a RR.HH. el formulario de Requisición de Personal debidamente firmado cuando necesite reemplazar una vacante ya sea por renuncia o despido intempestivo o cuando se cree una vacante.
2. El formato de requisición de personal deberá ser entregado a RR.HH. máximo 8 días laborables a partir de la fecha de salida del ex-colaborador o incorporación de nuevo personal.
3. Todo personal nuevo deberá pasar por el proceso de selección de RR.HH.
4. Para temporada y trabajos eventuales o especiales el personal que se reclutará, la fundación lo hará directamente
5. No reingresarán a la fundación ex-colaboradores que se les haya cancelado algún tipo de indemnización de Ley o que en su defecto la fundación haya negociado su salida.
6. Se prohíbe terminantemente la contratación de familiares hasta en 4to. grado de consanguinidad y 2do. de afinidad dentro de las Fundación, independientemente de su actividad. Si se presentan estas situaciones, se deberá reportar el caso en RR.HH. quien lo analizará con la Presidencia para su decisión final.

VI PROCEDIMIENTO

1. Realiza solicitud de contratación

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: RRHH.001	
	AUDITORIA Y CONTROL	FECHA: OCT. 2009	
	"Selección y Contratación de Personal"	REV.:	PAG: 2

El Jefe de área llenará el formato de solicitud de contratación.

2. Envía solicitud a Presidencia

Presidencia envía aprobada la solicitud a RR.HH. el formato de Requisición de Personal debidamente firmado solicitando la selección.

3. Revisa número de empleados contra plan maestro

RRHH revisa que la solicitud de contratación cumpla con los parámetros del plan maestro.

4. ¿Hay vacante en el área?

RRHH verifica si hay vacante en el área que realiza la solicitud de contratación.

5. Justifica el motivo de la nueva contratación

El Jefe de Área justifica la requisición de personal explicando el motivo de la nueva contratación y el tiempo de servicio.

6. ¿Autoriza contratación?

Presidente determina si autoriza la contratación para el nuevo puesto.

7. ¿Es personal para óptica, administrativo o de Bodega?

El área de RRHH identificará si la nueva contratación es personal.

8. Busca perfil en promoción interna, base de datos o anuncio

RRHH procede a la búsqueda del perfil en promoción interna o base de datos. Si no hay banco de datos se publica en diario de mayor circulación un anuncio de acuerdo al perfil solicitado en ciudad como en provincias o en las carteleras de la Fundación

9. Revisa y selecciona candidatos

RRHH de acuerdo a las hojas de vida revisadas procede a la selección respectiva en base a estudios realizados y experiencia obtenida.

10. Realiza entrevista candidatos

RRHH realiza la primera entrevista a los candidatos.

11. ¿Aprueba entrevista?

RRHH determina si el aspirante aprobó la entrevista.

12. Solicita a candidato la documentación requerida y verifica referencias

13. ¿Verificación satisfactoria?

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: RRHH.001	
	AUDITORIA Y CONTROL	FECHA: OCT. 2009	
	"Selección y Contratación de Personal"	REV.:	PAG: 3

RRHH determina si la verificación de las referencias laborales ha sido satisfactoria.

14. Envía a prueba psicológica

RRHH coordina para la prueba psicológica respectiva.

15. ¿Prueba psicológica satisfactoria?

RRHH revisa la prueba psicológica y considera las recomendaciones.

16. Envía a candidato a pruebas técnicas

RRHH envía al aspirante a las pruebas técnicas necesarias según el perfil de cargo a ocupar.

17. ¿Aprueba examen técnico?

RRHH revisará los resultados de las pruebas técnicas.

18. Entrevista a candidato

El Presidente realiza la segunda entrevista al candidato.

19. ¿Entrevista Satisfactoria?

El Presidente determina si la entrevista ha sido satisfactoria.

20. Selecciona candidato

Presidente selecciona el candidato.

21. Ingresa a sistema de nómina

Una vez contratado al nuevo empleado se le asigna un código y lo registra en el sistema.

22. Elabora contrato de trabajo

Una vez registrado en el sistema de nómina el nuevo colaborador, instantáneamente le elabora el contrato de trabajo.

23. Archiva

Una vez con toda la documentación en regla y el Contrato de Trabajo debidamente legalizado por la Inspectoría de Trabajo se elabora una carpeta individual para cada colaborador y se archiva.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: RRHH.002	
	AUDITORIA Y CONTROL	FECHA: OCT. 2009	
	Descuentos que realiza el departamento de Recursos Humanos"	REV.:	PAG: 1

I OBJETIVO

Normar el procedimiento general que se debe seguir en la realización de los descuentos que se deben aplicar para la elaboración de la nómina.

II ALCANCE

Este procedimiento aplica para todas las áreas de la Fundación.

III POLÍTICAS

1. La Fundación cancelará las remuneraciones en forma quincenal los días 15 y 30 o 31 de cada mes, con excepción de Febrero cuya segunda quincena se pagará el 28 o 29 según el año.
2. Si estas fechas de pago correspondieren a los días sábados o domingos se cancelará el día viernes inmediatamente anterior a ellas, si dichas fechas coinciden con un feriado las prestaciones se pagarán el último día laborable.
3. Los pagos de las remuneraciones se harán en efectivo.

VI PROCEDIMIENTO

1. ¿Descuento del mes o fijo?

Puede ser descuento del mes o fijo. Se consideran descuentos fijos todas las novedades que tengan forma y plazo de pago, esta novedad la asistente la ingresa una sola vez, y el sistema la descuenta automáticamente hasta la cancelación de la deuda.

2. Solicita anticipo

La Fundación concede anticipos a sus empleados hasta un monto máximo de USD \$50.00 y únicamente en los casos calificados como emergencias. Los anticipos realizados al personal serán descontados en la quincena en que fueron concedidos.

3. ¿Autoriza?

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: RRHH.002	
	AUDITORIA Y CONTROL	FECHA: OCT. 2009	
	Descuentos que realiza el departamento de Recursos Humanos"	REV.:	PAG: 2

El Presidente analiza la solicitud de anticipo presentada por el empleado. El Presidente es el encargado de aprobar los anticipos, en su ausencia las autorizaciones serán únicamente de Vicepresidente.

4. Tiene multas y atrasos

El empleado presenta multas y retrasos.

5. Calcula descuento por multas y retrasos

La Asistente de Nómina calcula los descuentos por multas y también por minutos de atrasos.

6. Le otorgan licencia IESS

El empleado recibe del IESS la licencia por maternidad o incapacidad laboral, el empleado con licencia de enfermedad tendrá derecho al descanso obligatorio a partir de la fecha en que el IESS emite el certificado o licencia. Los días autorizados para el descanso obligatorio son asignados por el médico tratante del IESS y se detalla en el certificado respectivo

7. Envía reporte de anticipo

El Jefe inmediato enviará reporte de anticipos al Asistente de Nómina, para que proceda al descuento.

8. Realiza descuento por anticipo

La Asistente de Nómina realiza los descuentos a los que el empleado se ha hecho acreedor por motivo de anticipo.

9. Registra novedad en el sistema

La Asistente de Nómina debe registrar todos los descuentos generados de los empleados en el sistema.

10. Revisa novedades ingresadas

La Asistente de Nómina revisa todas las novedades ingresadas al sistema con el fin de que el descuento se realice al empleado que corresponda y la Fundación no tenga que hacer devoluciones por descuentos mal realizados.

11. ¿Archiva?

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: RRHH.002	
	AUDITORIA Y CONTROL	FECHA: OCT. 2009	
	Descuentos que realiza el departamento de Recursos Humanos"	REV.:	PAG: 3

Las novedades se archivan en una carpeta por algún reclamo posterior del empleado, únicamente las novedades por concepto de multas y atrasos se archivarán en la carpeta personal del empleado.

12. Realiza trámite de préstamo al IESS por Internet

El empleado debe tramitar personalmente el préstamo respectivo por medio del Sistema de Historia Laboral por Internet, previamente habiendo solicitado su clave personal que es asignada por un delegado del IESS.

13. Imprime planilla de descuento

La Asistente de Nómina quincenalmente debe revisar en la página del IESS (Historia Laboral) las novedades reportadas como: Préstamos realizados por los empleados para descontar en la nómina si hay novedades imprime la planilla de descuento.

14. Solicita Préstamo a la Fundación

El empleado debe solicitar el préstamo a través de RR.HH. en donde llenará la solicitud respectiva.

15. Autoriza

El Presidente es responsable de autorizar el préstamo hasta un monto máximo de \$300. El valor a entregar como préstamo o créditos dependerá del nivel de ingresos de cada empleado, antigüedad y desempeño. Para determinar si el colaborador es sujeto a crédito se deben considerar los saldos que tenga por otro concepto Ej.: Préstamo con el IESS, óptica, etc.

16. Ingresa al sistema con forma y plazo de pago

La Asistente de Nómina ingresa al sistema monto a descontar por crédito concedido, el concepto, plazo y forma de pago.

17. Emite reporte

La Asistente de Nómina mensualmente emite un reporte de los créditos concedidos al personal.

18. Recibe y revisa reporte

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: RRHH.002	
	AUDITORIA Y CONTROL	FECHA: OCT. 2009	
	Descuentos que realiza el departamento de Recursos Humanos"	REV.:	PAG: 4

El Jefe Regional prepara mensualmente información de créditos y préstamos concedidos a empleados, detallando valores recuperados y envía a Presidencia.

19. ¿Maternidad o enfermedad?

De acuerdo a la Ley del Seguro Social la mujer embarazada tendrá derecho al descanso obligatorio de doce semanas. 2(Dos) semanas antes del parto y 10(Diez) semanas después del parto.

20. Paga sueldo por días de incapacidad hasta 3 días

La Fundación pagará el 100% de su remuneración mensual a partir de la fecha de licencia hasta por 3 días. Del día cuarto en adelante el IESS cancelará el 75% del sueldo. Este trámite es realizado personalmente por el empleado.

21. Cancela 25% del sueldo mensual

La diferencia del 75%. Este trámite es realizado personalmente por la colaboradora.

La Fundación pagará el 25% de su remuneración mensual a partir de la fecha de licencia de maternidad hasta la fecha en que se termina la misma, el IESS cancelará

22. Solicita a RR.HH. solicitud de subsidio

El empleado debe solicitar a RR.HH. llenar la solicitud de subsidio de Enfermedad/Maternidad para cobrar su remuneración en el IESS por el tiempo de descanso.

23. Elabora solicitud de subsidio

La Auxiliar de Recursos Humanos debe elaborar la solicitud de subsidio con datos personales y requisitos necesarios que solicita el IESS.

24. Envía a empleado

RRHH debe enviar al empleado la solicitud de subsidio después de 72 horas solicitada la misma.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: RRHH.003	
	AUDITORIA Y CONTROL	FECHA: OCT. 2009	
	"Normas de Control de Seguridad en la Fundación Visual"	REV.:	PAG: 1

I OBJETIVO

Normar las políticas que se deben aplicar en el control de la seguridad dentro de la Fundación Visual y establecer los lineamientos básicos para su aplicación.

II ALCANCE

Estas políticas aplican y deberán ser cumplidas por todas las personas que laboran dentro del Fundación, incluyendo a los clientes y proveedores.

III POLÍTICAS

A. POLÍTICAS GENERALES DEL PERSONAL DE LA FUNDACIÓN

1. Todo el personal administrativo para poder ingresar a la Fundación deberá portar la identificación correspondiente.
2. El personal administrativo que requiera salir de la Fundación, debe esperar que el guardia asignado en la entrada principal realice la apertura de la puerta y registre en su bitácora.
3. El personal ejecutivo y administrativo no debe presionar o exigir al guardia para que abra la puerta en forma inmediata ya que no tiene autorización de hacerlo, la apertura de la puerta únicamente es autorizada por el guardia que cumple la función de centinela en la garita.
4. Toda persona que ingrese a la Fundación debe ser identificada y registrada en la bitácora de seguridad.
5. El personal no podrá ingresar a la Fundación si su estado no es óptimo, esto quiere decir en estado etílico o con aliento a licor.
6. Está terminantemente prohibido a los empleados, ingresar con artículos para vender en las oficinas y ópticas; de incumplirse con esta norma, será sancionado de acuerdo a las políticas internas de la Fundación.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: RRHH.003	
	AUDITORIA Y CONTROL	FECHA: OCT. 2009	
	"Normas de Control de Seguridad en la Fundación Visual"	REV.:	PAG: 2

7. La Fundación decidirá sobre la hora de entrada y salida de su personal y sobre aquellas personas que lleguen fuera de horario.
8. Una vez que el personal de la Fundación haya ingresado, por ningún concepto puede volver a salir antes de la hora del término de sus labores; en caso de requerirlo, deberá presentar la "Solicitud de Permiso de Salida" firmada por el jefe inmediato.
 - Firmada la solicitud, la misma que esta compuesta de un original y una copia, el colaborador antes de ausentarse, deberá entregar el original en RR.HH. y la copia al Guardia en turno.
 - De no darse este procedimiento, la ausencia será considerada como abandono y tendrá la sanción correspondiente, que inicialmente será el 5% de su sueldo.
 - Guardianía procederá a solicitar esta solicitud a todo empleado, tantas veces
 - salga de las instalaciones, de no cumplir esta disposición, deberá reportar a
 - RR.HH. esta anomalía, debiendo anotar los nombres del colaborador, hora de
 - salida y hora de regreso.
9. Se exceptuará la libre circulación de aquel personal que por sus funciones específicas necesitan entrar y/o salir de la Fundación; y para lo cual, el Jefe de área lo comunicará mediante un memorando.
10. Ninguna persona puede ingresar a la Fundación los días sábados, domingos y/o fuera del horario de trabajo, en caso de querer hacerlo deberá presentar una autorización firmada por el Jefe inmediato.
11. El personal de la Fundación debe recomendar a sus visitantes o clientes portar sus credenciales personales, las cuales les permitiría su ingreso y evitaría inconvenientes con el personal de Seguridad.
12. El personal en general deberá ser cauto en la seguridad dentro de la Fundación.
 - Informar toda anomalía a sus superiores.
 - Siempre observar a fin de percatarse inmediatamente de algún problema.
 - No confiar de personas extrañas, dudar de toda persona desconocida.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: RRHH.003	
	AUDITORIA Y CONTROL	FECHA: OCT. 2009	
	"Normas de Control de Seguridad en la Fundación Visual"	REV.:	PAG: 3

- No prestarse para ejecutar acciones que están prohibidas por la Ley.
- No dejar a la vista documentos importantes.
- Cerrar todos los cajones cuando abandone el puesto de trabajo.
- Al abandonar la oficina, comprobar antes de salir que ésta quede con las debidas seguridades.
- No recibir paquetes de procedencia dudosa, por lo menos no abrirlo, llame a Seguridad.

13. Los Jefes de área deberán restringir al personal de su responsabilidad, por control de seguridad:

- La salida para realizar compras en tiendas o comisariatos, ya que ingresan con paquetes.
- El ingreso de familiares y amigos de los trabajadores fuera del horario de oficina.

14. Todo material o equipo que salga de la Fundación deberá tener la autorización escrita y firmada por el Jefe del Departamento correspondiente.

DE LOS VISITANTES

15. Ningún empleado podrá recibir visitas dentro del horario de trabajo; en caso de hacerlo y por emergencia, se lo debe realizar en la sala de espera de la entrada principal y con el conocimiento de su Jefe inmediato.

16. Toda persona que vaya a ingresar a la Fundación tendrá que presentar un documento de identificación, y deberá proporcionar cierta información necesaria, principalmente por procedimientos de seguridad y para el conocimiento de la persona a la cual va a visitar.

- A qué departamento ingresa
- Con qué persona se entrevistará
- Con qué persona se entrevistará
- Asunto o motivo de la entrevista o visita.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: RRHH.003	
	AUDITORIA Y CONTROL	FECHA: OCT. 2009	
	"Normas de Control de Seguridad en la Fundación Visual"	REV.:	PAG: 4

- Luego se comunicará a la persona requerida y solo podrá entrar si su ingreso ha sido autorizado por la persona con la que van ha entrevistarse.
17. Los visitantes o personal ajeno a la Fundación para poder ingresar a la misma deben portar en su pecho la tarjeta de identificación que les permite trasladarse hacia un determinado lugar.
 18. La identificación personal es valida solo para la persona que la presenta, no para sus acompañantes.
 19. Ninguna persona puede estar en otro Departamento que no corresponda al asignado de acuerdo al color de la tarjeta.
 20. En el libro de novedades se hará constar nombre completo, número de cédula, hora de entrada, hora de salida, a qué departamento ingresó y con qué persona se entrevistó.
 21. Controlar el ingreso y salida de personas particulares a pie o en vehículo, observando detenidamente que es lo que lleva y verificando los vehículos el momento de la salida.
 22. El personal de la Fundación deberá ser revisado a la hora de salida de sus labores, especialmente si lleva consigo maletas, mochilas u objetos que permitan llevar escondido cualquier bien de la Fundación.

DEL PERSONAL DE SEGURIDAD

23. Solicitará a todo empleado la Solicitud de Permiso de Salida, tantas veces éste salga de las instalaciones; y deberá reportar a RR.HH. quien incumpla esta disposición, debiendo anotar los nombres del colaborador, hora de salida y hora de regreso.
24. El personal de seguridad realizará rondas por toda la Fundación y verificará que no existan elementos extraños dentro y fuera de la misma.
25. Vigilará internamente todos los movimientos que se dieren y que atenten contra la seguridad de la Fundación.
26. Durante las rondas nocturnas vigilará que todas las puertas y ventanas se encuentren con sus respectivas seguridades.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: RRHH.003	
	AUDITORIA Y CONTROL	FECHA: OCT. 2009	
	"Normas de Control de Seguridad en la Fundación Visual"	REV.:	PAG: 5

27. El personal de seguridad no podrá abandonar su puesto de trabajo por ningún motivo, pues esto significaría poner en riesgo las instalaciones a su cargo.
28. Se deberá mantener la puerta de ingreso a la Fundación cerrada cuando no requiera estar abierta.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: RRHH.004	
	AUDITORIA Y CONTROL	FECHA: OCT. 2009	
	"Normas de Control de Seguridad en las Localidades de la Fundación"	REV.:	PAG: 1

I OBJETIVO

Normar las políticas que se deben aplicar para la seguridad en los locales de ventas, y establecer los lineamientos básicos para su aplicación.

II ALCANCE

Estas políticas aplican y deberán ser cumplidas por todas las personas que laboran en los locales de la Fundación, incluyendo a los clientes.

III POLÍTICAS

A. POLÍTICAS GENERALES DEL PERSONAL DE LOS LOCALES DE VENTAS.

1. Prevenir y eliminar los riesgos potenciales (daños, sabotaje u otros actos ilegales y criminales) que atenten en contra del bienestar y seguridad, tanto de los empleados como de los clientes, así como de la mercadería ubicada en los locales de ventas.
2. Todo el personal de la Fundación debe portar la identificación correspondiente.
3. El personal no podrá ingresar al local de venta si su estado no es óptimo, esto quiere decir en estado etílico o con aliento a licor.
4. El Presidente de la Fundación decidirá sobre la hora de entrada y salida de su personal y sobre aquellas personas que lleguen fuera de horario.
5. Los trabajadores del local de venta que deban ingresar los días ordinarios y domingos, fuera del horario de trabajo deberán coordinar con el Jefe de la localidad.
6. El personal deberá ser revisado a la hora de entrada y salida de sus labores, especialmente si lleva consigo maletas, mochilas u objetos que permitan llevar escondido cualquier bien de la Fundación.
7. Está terminantemente prohibido a los empleados, ingresar con artículos para vender en los locales de la Fundación; de incumplirse con esta norma, será sancionado de acuerdo a las políticas internas.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: RRHH.004	
	AUDITORIA Y CONTROL	FECHA: OCT. 2009	
	"Normas de Control de Seguridad en las Localidades de la Fundación"	REV.:	PAG: 2

8. El personal deberá ser cauto en la seguridad dentro del local de venta.
 - Informar toda anomalía al Jefe de Local de Venta.
 - Siempre observar a fin de que de percatarse inmediatamente de algún problema.
 - Nunca confiar de personas extrañas, dudar de toda persona.
 - Cerrar todos los cajones cuando abandone el puesto de trabajo.
 - Al abandonar la oficina, comprobar antes de salir que ésta quede con las debidas seguridades.
 - No recibir paquetes de procedencia dudosa, por lo menos no abrirlo, llame a Seguridad.
9. El Jefe de Local de Venta deberá restringir al personal de su responsabilidad, la visita de familiares y amigos en horario de trabajo.
10. Todo material o equipo que salga del local de venta, deberá tener la autorización escrita y firmada por el encargado.
11. Exigir a las Empresas de seguridad contratadas el buen servicio de alarmas electrónicas.
12. Establecer las seguridades necesarias en las vitrinas y artículos que se encuentran en exhibición.
13. Llevar un archivo de las novedades del local de venta, con la finalidad de tomar medidas preventivas.
14. Establecer un organigrama de comunicación para que todos conozcan las novedades y a su vez sean reportadas al Jefe inmediato.
15. El horario de alimentación deberá ser coordinado con el Jefe de Local de Venta.
16. El Jefe de Local de Venta deberá sectorizar el local con su personal para que en conjunto se comparta la seguridad.
17. Tomar en consideración las novedades presentadas en otros locales de ventas para que no se repitan, y poder precautelar la seguridad de la localidad.
18. Mantener atención con el flujo de clientes, principalmente si es mayor al personal del local de venta, por cuanto los delincuentes realizan distracción para cometer el ilícito.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: RRHH.004	
	AUDITORIA Y CONTROL	FECHA: OCT. 2009	
	"Normas de Control de Seguridad en las Localidades de la Fundación"	REV.:	PAG: 3

19. Previo a la recepción de documentos, es importante observar la forma en que son entregados y si tienen características grasosas, de identificarse se debe evitar tocarlos por cuanto pueden tener algún tipo de droga.
20. No distraer las funciones específicas de los guardias de la Fundación, así como los de las Empresas contratadas.

B. DEL PERSONAL DE SEGURIDAD

21. El personal de seguridad realizará rondas por el exterior del local de venta y, verificará antes y después de abrir, que no existan elementos extraños dentro y fuera de la misma.
22. El personal de seguridad deberá estar 15 minutos antes de abrir los locales de ventas y permanecer hasta que salga la última persona.
23. El personal de seguridad deberá verificar que no quede nadie dentro del local de venta.
24. Conocerá todas las actividades que se cumplen en cada puesto de trabajo.
25. Comunicar inmediatamente las novedades al Jefe de Local de Venta.
26. Vigilará internamente todos los movimientos que se dieren y que atenten contra la seguridad del local de venta.
27. Coordinar con el Jefe de Local de Venta todas las actividades de seguridad.
28. Elaborar informes escritos cuando se haya presentado alguna novedad especial.
29. Cuidar la apariencia y actitud personal durante las horas de servicio y fuera de la misma.
30. Vigilar que todas las puertas y ventanas se encuentren con sus respectivas seguridades.
31. El personal de seguridad no podrá abandonar su puesto de trabajo por ningún motivo, pues esto significaría poner en riesgo la seguridad del local de venta.
32. Aplicar de acuerdo a la situación, los conocimientos de autoprotección ante riesgos naturales y artificiales.
33. Informar inmediatamente al Jefe de Local, situaciones de enfermedad o calamidad doméstica que impidan concurrir al trabajo.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: RRHH.004	
	AUDITORIA Y CONTROL	FECHA: OCT. 2009	
	"Normas de Control de Seguridad en las Localidades de la Fundación"	REV.:	PAG: 4

C. RECOMENDACIONES DE SEGURIDAD CON LAS ALARMAS

34. Será responsabilidad del Jefe de Local de Venta, cumplir con las recomendaciones que se especifican a continuación:
35. Se recomienda por asuntos de seguridad, que la contraseña asignada sea única y exclusivamente utilizada por la persona acreditada, por ningún motivo debe conocer otra persona.
36. Es importante memorizar la respectiva contraseña y destruir el documento que contiene la misma.
37. Si alguien le escuchó su contraseña puede solicitar por escrito una nueva para mayor seguridad.
38. Al salir de su local de venta asegúrese que las ventanas y puertas queden bien cerradas y que la activación del sistema se realice en forma correcta.
39. Jamás deje mascotas en el interior de la localidad ya que podrían ocasionar falsas alarmas.
40. Jamás deje ventanas abiertas ya que podrían ocasionar falsas alarmas.
41. El sistema de alarmas puede ser activado en las noches excluyendo las zonas en las que existe movimiento o actividades.
42. Siempre que active y opere el sistema de alarmas en forma adecuada, el servicio cumplirá con todas sus expectativas de seguridad.
43. Cuando desactive el sistema de alarmas y no reciba la llamada de verificación póngase en contacto con servicio al cliente y exija servicio técnico.
44. Realizar mantenimientos preventivos en forma periódica de la alarma del local de venta; dependiendo las condiciones ambientales de su instalación consulte y solicite servicio técnico.
45. Obligatoriamente se debe realizar una prueba quincenal para verificar como se encuentran sus equipos y el servicio de monitoreo.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: RRHH.004	
	AUDITORIA Y CONTROL	FECHA: OCT. 2009	
	"Normas de Control de Seguridad en las Localidades de la Fundación"	REV.:	PAG: 5

46. Siempre tener activada la línea telefónica para mantener el monitoreo, recuerde que el monitoreo funciona solo a través de este medio.
47. El sistema de monitoreo No recibe señales cuando la línea telefónica se encuentre defectuosa.
48. La vida útil de la batería es de aproximadamente de un año, dependiendo de las condiciones, por seguridad a partir del octavo mes debe hacerse inspecciones de vida útil.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: RRHH.005	
	AUDITORIA Y CONTROL	FECHA: OCT. 2009	
	"Normas para el Personal de Seguridad de la Fundación"	REV.:	PAG: 1

I OBJETIVO

Normar las políticas que se deben aplicar para la protección de la integridad física tanto de los empleados como de las instalaciones de la Fundación, y establecer los lineamientos básicos para su aplicación.

II ALCANCE

Estas políticas aplican para todo el personal de protección y vigilancia que labora dentro de la Fundación.

III POLÍTICAS

A. POLÍTICAS GENERALES

1. La implementación del presente instructivo de normas y procedimientos de seguridad, contribuirá a tomar acciones para una efectiva prevención y eliminación de los riesgos potenciales (daños, sabotaje u otros actos ilegales y criminales) en contra del bienestar y seguridad de directivos, empleados, clientes, así como de los recursos de la Fundación.
2. Es obligación de los Guardias de Seguridad:
 - Mantener su accionar enmarcado en cuatro factores que inciden en la efectiva respuesta ante cualquier eventualidad que se presente, esto es:
 - La desconfianza
 - La observación
 - La pro actividad
 - El sentido común
 - Cumplir con las disposiciones contempladas en el Art. 44 del Código de Trabajo, Leyes vigentes, así como también el presente instructivo.
3. El Guardia de Seguridad permitirá el ingreso de personas a la Fundación, solamente cuando aquella haya sido anunciada y autorizada por el Jefe Departamental

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: RRHH.005	
	AUDITORIA Y CONTROL	FECHA: OCT. 2009	
	"Normas para el Personal de Seguridad de la Fundación"	REV.:	PAG: 2

correspondiente; además, pedirá al visitante algún documento que lo identifique, y a continuación entregará una tarjeta de visitante.

4. Es responsabilidad de los Guardias revisar a todo el personal de la empresa el contenido de sus fundas, bolsos, maletines u otros dispositivos que pudieran servir para sustraer objetos de propiedad de la empresa.
5. Los Guardias de la garita deben llevar una bitácora de control diario de las entradas y salidas de todo el personal (incluyendo fines de semana y feriados). Este control deberá ser remitido al asistente de Presidencia para su análisis.
6. Es responsabilidad de los Guardias de Seguridad:
 - Conocer todas las actividades que se cumplen en cada puesto de trabajo.
 - No atrasarse al relevo de guardia.
 - Llegar al relevo de guardia debidamente uniformado.
 - Control y protección de las instalaciones.
 - Mantener registros del personal y vehículos que ingresan al recinto.
 - Comunicar inmediatamente las novedades como: accidentes, sustracciones, detenciones, etc.
 - Coordinar a todo nivel sus actividades en beneficio de la Seguridad Integral.
 - Actuar con Lealtad, para alcanzar las metas y objetivo de la Fundación.
 - Cumplir con el horario de actividades.
 - Elaborar informes escritos cuando se haya presentado una novedad especial.
 - Conservar el armamento, uniforme y equipos en buen estado.
 - Cooperar con todos los grupos de seguridad como parte de la responsabilidad: Policía Nacional, Defensa Civil, Bomberos, Cruz Roja, etc.
 - Competir lealmente en su trabajo con espíritu de superación.
 - Relevar el servicio de acuerdo a las normas especificadas.
 - Cuidar la apariencia y actitud personal durante los actos del servicio y fuera de él.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: RRHH.005	
	AUDITORIA Y CONTROL	FECHA: OCT. 2009	
	"Normas para el Personal de Seguridad de la Fundación"	REV.:	PAG: 3

- Aplicar de acuerdo a la situación, los conocimientos de autoprotección ante riesgos naturales o artificiales.
- Concurrir al trabajo en condiciones normales.
- Informar inmediatamente al Departamento de Seguridad situaciones de enfermedad o calamidad domestica que impidan concurrir al trabajo.

B. POLÍTICAS ESPECIFICAS

PROHIBICIONES

7. Permitir el ingreso o permanencia de personas ajenas a la empresa en áreas prohibidas sin previa autorización.
8. Permitir el ingreso de personas indocumentadas, vendedores ambulantes, ebrios, vehículos no autorizados, etc.
9. Permitir a los empleados ingresar con artículos para vender en las oficinas.
10. Suministrar información de cualquier naturaleza a personas no autorizadas o ajenas a las operaciones de seguridad.
11. Abandonar el puesto de guardia.
12. Trabajar en otras compañías similares.
13. Hacer uso indebido de los medios de comunicación.
14. Realizar cambios de servicio sin la debida autorización.
15. No cumplir las órdenes o consignas en los puestos de servicio comprometiendo la Seguridad Integral.
16. No cumplir las órdenes o consignas en los puestos de servicio comprometiendo la Seguridad Integral.
17. Utilizar lenguaje descortés en las relaciones de trabajo.
18. Dormir durante el servicio.
19. Realizar comentarios negativos y atentatorios contra los principios profesionales de seguridad y control, impuestos por la Institución.
20. Mantener relaciones de intimidad con personal de la Institución.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: RRHH.005	
	AUDITORIA Y CONTROL	FECHA: OCT. 2009	
	"Normas para el Personal de Seguridad de la Fundación"	REV.:	PAG: 4

21. Faltar o atrasarse al trabajo.
22. Utilizar prendas del uniforme fuera de los actos del servicio.
23. Omitir las órdenes y consignas especiales que se dicten par el cumplimiento del trabajo.
24. Tomar alimentos en los puestos de trabajo durante el servicio.
25. Manipular o jugar con el armamento.
26. Recibir gratificaciones u obsequios.
27. Disponer de, o destruir arbitrariamente enseres o materiales bajo su custodia.
28. Mantener en el puesto de guardia objetos que distraigan la atención tales como:
televisores, radios, revistas, periódicos, etc.
29. No presentarse al relevo de guardia.
30. Presentarse a la guardia en estado de ebriedad o intoxicado por drogas.
31. Ingerir licor o consumir drogas durante su trabajo.
32. Incumplir sus labores específicas.
33. Abandonar la guardia.
34. Aceptar sobornos.
35. No registrar en la bitácora lo dispuesto por las normas establecidas.
36. Revelar información confidencial sobre procedimientos de la Institución.
37. No dar la voz de alarma ante la sospecha o la presencia misma de delincuentes.
38. No darse cuenta de un robo ocurrido en su área de responsabilidad.
39. Cualquier otra negligencia en el cumplimiento de sus labores específicas.

FUNDACION VISUAL "PROFESIONALES DE LA VISIÓN"	MANUAL DE III POLÍTICAS Y VI PROCEDIMIENTOS	COD: RRHH.006	
	AUDITORIA Y CONTROL	FECHA: OCT. 2009	
	"Novedades de Rol -Vacaciones"	REV.:	PAG: 1

I OBJETIVO

Normar el procedimiento para el otorgamiento del periodo de vacaciones y su respectivo pago tal como lo establece el Código de Trabajo.

II ALCANCE

Este procedimiento aplica para todas las áreas de la Fundación.

III POLÍTICAS

1. Los jefes deben enviar al Dpto. de Recursos Humanos un cuadro de vacaciones con las fechas establecidas del personal a su cargo máximo hasta el 30 de Enero de cada año.
2. A partir del primer año de servicio todos los colaboradores tendrán derecho a gozar anualmente de un período de quince días de vacaciones, incluidos los feriados y fines de semana.
3. Los colaboradores que hubieren prestado servicios por más de cinco años tendrá derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años.
4. Los días de vacaciones adicionales por antigüedad no excederán de quince según lo establece el Código Laboral; y es potestad del empleador cancelar los días adicionales que tuviere el colaborador o conceder el goce de las mismas.
5. Un empleado no podrá acumular más de dos períodos de vacaciones.
6. Ningún empleado podrá anticipar sus vacaciones si éstas no se encuentran vencidas.
7. En caso de postergación de vacaciones de un empleado el jefe inmediato debe asignarle nueva fecha de salida y notificar al Dpto. de Recursos Humanos con tres semanas de anticipación.
8. Bajo ningún concepto se cancelarán vacaciones a los empleados, las mismas deberán ser gozadas en el tiempo previsto, salvo excepciones aprobadas por Presidencia. Cuando el empleado no haya notificado la fecha en la que gozará sus vacaciones, el área de RRHH liquidará de acuerdo a la fecha de ingreso, quedando pendiente los días adicionales. Esta política aplica para ejecutivos y personal en general.

VI PROCEDIMIENTO

1. Elabora cuadro anual de vacaciones

Cada Jefe de Área y de Óptica es el responsable de asignar las vacaciones del personal a cargo de manera que no intervengan con las operaciones del área. Elaborado los cuadros con las fechas asignadas se deberá enviar una copia al departamento de Recursos Humanos.

2. Comunica al personal fechas de vacaciones

El asistente de Nómina debe comunicar a cada uno de los empleados por escrito las fechas de vacaciones establecidas de acuerdo a los cuadros enviados por los Jefes.

3. ¿Posterga Vacaciones?

En todos los casos, por interés de la fundación o del colaborador o cuando se trate de labores especiales o de servicios que por su naturaleza no puedan interrumpirse, el tiempo de salida de las vacaciones podrá convenirse en fecha distinta a la que corresponda.

4. Comunica a gerencia de RR.HH. postergación de vacaciones

El Jefe de área debe comunicar al Dpto. de Recursos Humanos con tres semanas de anticipación la decisión de postergar las vacaciones del personal a su cargo y dar a conocer la nueva fecha de salida para goce de las mismas.

5. Imprime comprobante de liquidación de vacaciones

La Asistente de Nómina debe llenar la solicitud y liquidar las vacaciones de acuerdo a las fechas establecidas en el cuadro de vacaciones e imprime el comprobante para la revisión respectiva.

6. Realiza pago de vacaciones

El pago de las vacaciones se lo debe realizar vía rol de pagos.

7. Actualiza vacaciones en carpeta

El Asistente de Nómina debe actualizar la carpeta del empleado archivando copia del comprobante pagado de liquidación de vacaciones

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

a) CONCLUSIONES

Después de haber realizado el estudio para la elaboración de un manual de políticas y procedimientos, es necesario hacer algunas recomendaciones que pueden ser útiles para mantener actualizado y en constante perfeccionamiento esta herramienta del Control Interno. Al finalizar este trabajo especial de grado se mencionan las siguientes conclusiones:

De acuerdo al problema planteado en base a los antecedentes y situación actual de la Fundación Visual se procede a la elaboración de un manual de Políticas y Procedimientos que mejorarán el control interno, sistematizarán los procesos y disminuirán riesgos potenciales que puedan afectar a los objetivos de esta entidad, por lo que podemos expresar que el presente trabajo cumple con las expectativas bajo las cuales fue creado.

Se pudo evidenciar que los empleados de la Fundación realizan los procesos de manera empírica, pues no existe un manual de políticas y procedimientos que oriente al desarrollo de las actividades de manera efectiva, y que además, no existe ningún mecanismo o herramienta que sirva de orientación al personal en cada proceso.

Un manual de políticas y procedimientos debe ser constantemente actualizado, según los cambios, exigencias del entorno y necesidades de cada Institución.

Efectuar de forma sistemática el análisis y evaluación de los riesgos que atentan contra los objetivos de la Fundación y llevar a cabo un proceso de administración de los mismos mediante la aplicación de políticas, procedimientos y prácticas de administración para que éste sea minimizado.

Cumplir con las medidas de protección para eliminar o neutralizar los riesgos identificados, es decir, mantener actualizados y vigentes los Planes de Prevención de riesgos y peligros potenciales que puedan provocar actos delictivos y/o de corrupción.

El control interno comprende el plan de organización, los métodos y procedimientos que tienen establecidos las empresas, por lo que es importante que éste funcione

adecuadamente porque permite el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa determinada.

Mantener un sistema de información y comunicación que permita socializar los cambios internos, incluyendo las disposiciones de los organismos superiores, internos y externos que pueden afectar el cumplimiento de las metas trazadas o que de alguna manera tendrán un efecto en los procesos que desarrolla la Institución.

Los principales componentes de control interno son: Ambiente de control, Proceso de evaluación del riesgo, El sistema de información y comunicación, Actividades de control y Monitoreo de los controles. Los cuales son útiles para que el control interno funcione apropiadamente.

El control interno en una entidad está orientado a prevenir o detectar errores e irregularidades, las diferencias entre estos dos es la intencionalidad del hecho; el término error se refiere a omisiones no intencionales, y el término irregular se refiere a errores intencionales.

El sistema de control interno debe estar preparado para descubrir o evitar cualquier irregularidad que se relacione con falsificación, fraude o colusión, y aunque posiblemente los montos no sean significativos, es importante que estos sean descubiertos oportunamente, debido a que tienen implicaciones sobre la correcta conducción del negocio.

b) RECOMENDACIONES.

De las conclusiones anteriormente planteadas se generan a las siguientes recomendaciones válidas:

La Fundación debe implantar el Manual de Políticas y Procedimientos Administrativos planteados, debido a que constituye una herramienta del control interno que ayuda a la capacitación del personal nuevo, mejora la ejecución del personal existente, minimiza riesgos potenciales y orienta adecuadamente cada uno de los procesos.

Es importante mantener un equipo de empleados que a todo nivel de la organización, incluyendo sus dueños, estén comprometidos y convencidos de la importancia de los manuales de políticas y procedimientos, de los métodos y la información que manejan en cada proceso y la responsabilidad que involucra a cada uno de ellos; por lo tanto la capacidad de reacción de una empresa ante cambios en el mercado es alta en momentos críticos.

Actualizar constantemente el contenido del manual de políticas y procedimientos para mayor efectividad, con el propósito de establecer los correctivos pertinentes para su mejor aplicación.

Las políticas y procedimientos deben ser elaborados por personas que conozcan los procesos efectuados por cada entidad, basados en leyes, reglamentos y regulaciones para luego recolectar información válida para luego plasmarla detalladamente y sin omisión alguna que pueda entorpecer la naturaleza de los manuales.

Son conocidos los beneficios que brinda un manual de políticas y procedimientos claro y bien definido dentro de una empresa, que además sea conocido y bien aplicado por sus empleados a todo nivel. Es común conocer empresas que no tienen procesos definidos o que si los tienen no le prestan la importancia que merecen y peor aún, no alcanzan a reconocer que muchos de los problemas de la empresa tienen origen en la falta de la implementación de éstos o una mala aplicación de los existentes.

Con la aplicación del manual de políticas y procedimientos los empleados pueden orientarse y ejecutar de manera secuencial y ordenada cada paso del proceso con el fin de garantizar

su fiel aplicación y cumplimiento de principio a fin, y en caso de existir problemas identificar responsables directos.

Todo manual de políticas y procedimientos para que pueda ser aceptado y aplicado acertadamente debe mantener canales de socialización y comunicación que orienten al personal para el cumplimiento efectivo de cada proceso.

Para mejorar en control interno en una entidad es necesario considerar los cinco componentes principales del control como una herramienta básica para la consecución de los objetivos de las empresas, además propician efectividad, eficiencia y economía cuando se encuentren bien definidos.

Cuando un manual de políticas y procedimientos está bien elaborado no deja espacios para que se puedan cometer actos ilícitos, sin embargo es importante mantener supervisión y revisiones periódicas que refuercen el control interno de una entidad.

BIBLIOGRAFIA

- ARMANDO, Francisco & GESTION, Norsut (1993) La Gerencia en las ONG, Editorial Andaluz, España, Primera Edición.
- BERROCAL, Alquilino, (1992, 8 de julio) Administración Contable y Control Interno, Editorial Sase, Lima Perú, 1ra Edición en Español.
- ESTUPIÑÁN GAITAN, Rodrigo (2006) Administración o Gestión de Riesgos ERM y la Auditoria Interna – Ecoe Ediciones - Bogotá-Colombia
- MAC GRAW – HILL, Irwin (2000) Auditoria un Enfoque Integral. 12a Edición, Editorial Quebecor World Bogotá S.A. Bogotá-Colombia
- PIATTINI VELTHUIS, Mario; DEL PESO NAVARRO Emilio (2001) Auditoria Informática 2da Edición – 2001 Alfaomega Grupo Editor S.A. de CV – Colombia
- RAMIREZ PADILLA, David Noel (2005) Contabilidad Administrativa 7ma Edición- Mac Graw – Hill – México – México
- ZAPATA SANCHEZ, Pedro (2002) Contabilidad General 4 12a Edición, Editora Emma Ariza H. Bogotá-Colombia
- DUHAT KIZATUS, Miguel A, Diseño de un manual de procedimientos administrativos de entradas y salidas de materiales importados; <http://www.monografias.com/trabajos16/procedimiento-administrativo/procedimiento-administrativo.shtml>
- CONTINOLO G.- Tutorial de Recurso Humanos <http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/rechum1/u3parte2.htm>
- GÓMEZ F. (1993) Diseño de un manual de procedimientos administrativos; <http://www.monografias.com/trabajos16/procedimiento-administrativo/procedimiento-administrativo.shtml>
- GONZÁLEZ H. Diseño de un manual de procedimientos <http://www.monografias.com/trabajos16/procedimiento-administrativo/procedimiento-administrativo.shtml>
- MELINKOFF, R(1990)- Análisis de Sistemas y Procedimientos - <http://uproanalisidesist.blogspot.com/2008/03/procedimientos.html>
- MUNICH G. Y MARTÍNEZ G.(1979) – Materia análisis Procedimental- <http:// analisisprocedimental.soy.es/2008/07/24/unidad-iv-jesus-davila/>

DEFICIÓN DE TERMINOS UTILIZADOS

AGENTES DE RETENCIÓN: Tienen la obligación de retener el Impuesto a la Renta en las adquisiciones de bienes y servicios efectuadas a sus proveedores, así como al personal en relación de dependencia que causare Impuesto a la Renta

AUDITORÍA INTERNA: “Es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, cuya finalidad es aumentar el valor y mejorar las operaciones de la organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivo aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno corporativo”.

-CAJA CHICA: “La existencia de caja chica tiene como finalidad habilitar el pago en efectivo de obligaciones no previsible urgentes y de valor reducido” .

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

- **FIFO:** De acuerdo con el método lo primero en entrar lo primero en salir el método de valoración de los despachos se determina en el orden de llegada sin embargo es importante que se mantenga y se respete el movimiento de los precios en el sentido indicado

- **FODA:** Es el estudio de fortalezas y debilidades enfocado en el esquema de precios. Identificando las fortalezas y basándose en ellas mediante planes de acción para la mejora de precios y encontrando las debilidades para armar estrategias que permitan erradicarlas.

HOJA DE APROBACIÓN: La indicación de haber sido dada la aprobación al manual de políticas por parte de los órganos competentes es uno de los elementos que deben siempre aparecer en el manual.

-**ONG :** Las ONG son las entidades reconocidas jurídicamente por el Estado Ecuatoriano (amparadas legalmente por el Título XXIX del libro primero del Código Civil Ecuatoriano) que promueven programas y proyectos orientados a mejorar las condiciones de vida de la población Ecuatoriana, con fondos provenientes de la Cooperación Internacional, el Estado, la Empresa privada y de procesos de autogestión

OUTSOURCING: El outsourcing de sistemas proporciona servicios de procesamiento de computador a los clientes que deciden no invertir en instalaciones de computador propias, generalmente debido a su tamaño reducido. Las compañías de outsourcing manejan centros

de cómputo y ofrecen un rango de servicios de procesamiento por computador a compañías que han decidido concentrarse en la operación de sus negocios medulares

PRUEBA DE RECORRIDO: Después de describir el control interno en sus papeles de trabajo, generalmente, los auditores verificarán si éste se ha puesto en operación, recorriendo cada ciclo de transacción. El término recorrido se refiere al seguimiento de varias transacciones (quizás una o dos) a través de cada paso del ciclo.

PLANNER: Encargado del estudio y distribución de productos de acuerdo a rotación y mercadeo.

DESCRIPCION DE SIGLAS

-CRG	Comité de Reducción de Gastos
- FIFO	Primero en Entrar Primero en Salir
-FODA	Fortaleza, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
-IESS	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
-IVA	Impuesto al Valor Agregado
- LRTI	Ley de Régimen Tributario Interno
- NAGAS	Normas Auditoria Generalmente Aceptadas
- NEA	Normas Ecuatoriana de Auditoria
- NEAS	Normas De Auditoria Generalmente Aceptadas
- NEC	Normas Ecuatoriana de Contabilidad
- NIC	Normas Internacionales de Contabilidad
-ONG	Organización No Gubernamental
- PCGA	Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados
- RRHH	Recursos Humanos
- RUC	Registro Único de Contribuyentes
-SRI	Servicio de Rentas Internas

ANEXOS