



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

TEMA:

**ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS
APLICADOS EN LA EMPRESA AGRÍCOLA INDUSTRIAL “JACINTO LÓPEZ, S.A.,
DEL MUNICIPIO DE JINOTEGA, DURANTE EL AÑO 2015”**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAESTRA EN CONTABILIDAD CON ÉNFASIS
EN AUDITORÍA**

AUTORA:

Lic. Olinda Martínez Irías

Tutora:

MSc. Natalia Sergueyevna Golovina

Matagalpa, Noviembre 2016

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



TEMA:

**ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS
APLICADOS EN LA EMPRESA AGRÍCOLA INDUSTRIAL “JACINTO LÓPEZ, S.A.,
DEL MUNICIPIO DE JINOTEGA, DURANTE EL AÑO 2015”**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAESTRA EN CONTABILIDAD CON ÉNFASIS
EN AUDITORÍA**

AUTORA:

Lic. Olinda Martínez Irías

Tutora:

MSc. Natalia Sergueyevna Golovina

Matagalpa, Noviembre 2016

INDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
CARTA AVAL.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
I- INTRODUCCIÓN.....	11
1.1 Planteamiento del Problema	15
1.3 Justificación	21
II-OBJETIVOS	23
III- MARCO TEÓRICO	24
3.1. Proceso Administrativo.....	24
3.1.1. Definiciones	24
3.1.2. La Gestión Administrativa como Proceso.....	25
3.2. Finalidad de la Administración Financiera	26
3.3. Fases del proceso administrativo.....	28
3.3.1. Planeación	29
3.3.2. Organización.....	31
3.3.3. Dirección	36
3.3.4. Control.....	36
3.4. Procedimientos Administrativo Financiero.....	38
3.4.1. Definiciones	38
3.4.2 Manual de procedimientos administrativo y financiero	41
3.5. Empresa	43
3.5.1 Definición.....	43
3.5.2 Importancia	43
3.5.3 Clasificación.....	43
3.5.4 Misión:	45
3.5.5 Visión:.....	45
3.6 Manual	45

3.6.1 Definición.....	45
3.6.2. Sistema administrativo	46
3.6.3. Sistema administrativo	48
3.6.4 Organigramas.....	49
3.7 Administración de Recursos Humanos	52
3.7.1 Políticas de Recursos Humanos.....	52
3.7.2 Objetivos de los Recursos Humanos	52
3.7.3 Reclutamiento de Personal.....	53
3.7.4 Fuentes de reclutamiento.....	53
3.9 Capacitación	84
3.9.1 Beneficios de la capacitación para las organizaciones.....	85
3.10 Planeación Estratégica Presupuestos.....	89
3.10.1. Qué es un presupuesto.....	89
3.10.2 Funciones de los presupuestos	89
3.10.3 Importancia de los presupuestos.....	90
3.10.4. Objetivos de los presupuestos	91
3.10.5. Finalidades de los presupuestos	91
3.10.6. Clasificación de los presupuestos	91
IV- PREGUNTAS DIRECTRICES	106
V- DISEÑO METODOLÓGICO	107
5.1. Tipo de enfoque.....	107
5.2. Tipo de estudio	107
5.3. Diseño de la investigación	108
5.4. Población y muestra	109
5.5 Técnicas	109
5.5.1. Revisión documental	110
5.5.2. Cuestionario	110
5.5.3. Entrevista	111
5.5.4. Guía de observación.....	111
5.5.5. Guía de revisión de documentos	112
5.5.6. Variable.....	112
5.5.7. Categoría.....	113
5.6. Método de Investigación	113

5.6.1. Empírico	113
5.6.2. Teórico.....	113
5.7. Procesamiento de la información.....	114
5.7.1. Validación de los instrumentos	114
5.7.2. Técnicas e instrumentos	115
VI- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	116
VII.- CONCLUSIONES.....	132
VIII.- RECOMENDACIONES.....	134
IX. BIBLIOGRAFÍA.....	136
X.- ANEXOS.....

DEDICATORIA

A Dios: Por darme la oportunidad de realizar mis sueños, por la salud, la inteligencia por no abandonarme en ningún momento.

A mi esfuerzo propio: Por mis sacrificios realizados durante el desarrollo de la maestría y alcanzar un sueño más en mi vida.

A mi Madre: Por darme la vida y ser mi fuerza sin ella no hubiera sido posible nada de lo que he logrado a la fecha.

A mis Hermanas: por ser tan especiales y estar conmigo siempre en todo momento.

A mis GRANDES AMIGAS Y AMIGOS...!

A todos los que hayan contribuido con su "Buena Vibra" para alcanzar este Gran Reto!

AGRADECIMIENTO

A Dios, por haber sido mi guía y darme sabiduría, por iluminar mi camino recorrido hasta hoy y haberme dado fuerzas en los momentos difíciles. *Ninguna arma forjada contra ti prosperará, y condenarás toda lengua que se levante contra ti en juicio. Esta es la herencia de los siervos de Jehová, y su salvación de mí vendrá, dijo Jehová. Isaías 54.17*

A mi Madre y hermanas, por haberme dado todo su apoyo en los momentos más difíciles de mi vida y estar siempre a mi lado. A Ivi Antonio por ser mi apoyo incondicional.

A las personas que les debo muchísimo, que me enseñaron que no hace falta tener la misma sangre para ser FAMILIA:

A Martha García, por ser esa amiga única e incondicional, Gracias mil gracias...!

A los. Catedráticos: Maritza, Anabell, Martha, Manuel, Alexander, Cristóbal, Ramón, Víctor.

A mis Profesores de la Maestría por su apoyo incondicional ante las adversidades para darle un feliz término.

A mi Tutora de Tesis, Ms. Golovina, por su total apoyo en la realización de este trabajo.



*Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua,
Managua U.N.A.N.-Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria de
Matagalpa FAREM Matagalpa*

CARTA AVAL

Por este medio doy fe que el presente trabajo de tesis denominado **“Análisis de los procedimientos administrativos y financieros aplicados en la empresa agrícola industrial “Jacinto López, S.A., del municipio de Jinotega, durante el año 2015”**, elaborado por la LICENCIADA **Olinda Martínez Irías** corresponde a la estructura definida por la normativa correspondiente; los objetivos, contenidos teóricos desarrollados y análisis y discusión de resultados tienen coherencia y correlación, narrados en forma lógica, con apoyo a una amplia gama de fuentes bibliográficas y sustentados con el trabajo de campo realizado con mucha responsabilidad, científicidad y ética.

Según mi opinión, el trabajo tiene el valor especial en su propuesta, elaborada con mucha responsabilidad y basada en los hallazgos de la investigación, desarrollada con responsabilidad, crítica y autocrítica, objetividad, con alto grado de independencia, con mucha iniciativa y creatividad, aplicando todos los pasos de investigación científica y cumple con los requerimientos necesarios para optar al grado de Master en Contabilidad con mención en Auditoría.

Se extiende la presente a los diecisiete días del mes de Octubre del año dos mil dieciséis.

MSc. Natalia Sergueyevna

Golovina Tutora

¡A la Libertad por la Universidad!

RESUMEN

La investigación se designa, Análisis de los Procedimientos Administrativos Financieros aplicados en la Empresa Agrícola Industrial, “Jacinto López, S.A.”, del municipio de Jinotega, durante el año 2015”. El propósito es evaluar los procedimientos administrativos financieros que se aplican. Los motivos para realizar este estudio, se debe a una necesidad de los accionistas de la Empresa y determinar las debilidades de los procedimientos administrativos financieros que se aplican de forma empírica, sin tener la certeza de que se están realizando las operaciones con eficacia y eficiencia; y de esta manera poder tomar decisiones acertadas con la finalidad de crecimiento productivo y financiero de la misma.

Para la realización de este estudio se aplicó el enfoque cualitativo, el tipo de estudio fue descriptivo, métodos: científico y empírico, así como las técnicas de: entrevista, cuestionario y la observación. En el desarrollo de la investigación se aplicó un diseño de investigación con enfoque cualitativo. El estudio es de corte transversal, de tipo explicativo no experimental, con el objetivo de evaluar los procedimientos administrativos financieros aplicados en la empresa, la variable medida fue procedimientos.

Procedimientos Administrativos Financieros: Una vez realizadas las técnicas se derivó a analizar la información recopilada, procesarla y encadenarla al cumplimiento del objetivo general y específicos que se pretende alcanzar en la investigación. Los resultados demostraron: una perspectiva amplia de la situación en las áreas administrativa financiera al revelar diferentes procedimientos aplicados, de forma empírica e incorrecta por la inexistencia de un manual de Procedimientos Administrativos Financieros, que describa cada uno de los procesos para optimizar y cumplir la funciones de manera eficaz y eficiente, por ende se puede certificar la importancia de la implementación del manual de Procedimientos Administrativos Financieros. **Palabras Claves:** Debilidades, Eficiencia, Evaluación, Métodos, Procedimientos.

ABSTRACT

The investigation is designated, Analysis of the Administrative and Financial Procedures applied in the Industrial Agricultural enterprise, “Jacinto López, S. A.”, of the Municipality of Jinotega, During the Year 2015”. The intention is to evaluate the financial administrative procedures that are applied. The motives for realizing this study respond to a need of the shareholders from the agricultural enterprise and determine the weaknesses of the financial administrative procedures that are applied in an empirical form without having the certainty of which the operations are realized with efficacy and efficiency; and this way to be able to make decisions with the purpose of productive and financial growth of the same one.

For the achievement of this study the methods were applied: scientific and empirical, as well as the instruments of: interview, survey, questionnaire and the observation. In the development of the investigation an investigation design was applied with qualitative and quantitative approach. It is a cross section study, explanatory type, not experimental, with the objective of evaluating the financial administrative procedures in the company, the measured items were the procedures.

Financial administrative procedures: As soon as the skills realized that came from analyzing the information gathered, to process it and to fade in compliance with the general and specific objective to try to breach in research:. The results demonstrated: a wide perspective of the situation in the areas administrative financial, on having revealed different applied procedures, of empirical and incorrect forms, for the nonexistence of manual of Financial Administrative Procedures, which each of the processes describes to optimize and to fulfill the functions of an effective and efficient way, therefore we can certify the importance of the implementation of the manual of Financial Administrative Procedures.

Words keys: Weaknesses, Efficiency, Evaluation, Methods, and Procedures.

I- INTRODUCCIÓN

La mayoría de las empresas agrícolas productoras de café ubicadas en la ciudad de Jinotega carecen de manuales de procedimientos administrativo financiero por la poca importancia que le dan sus propietarios o accionista. Es evidente que los administradores no pueden desempeñar correctamente sus tareas si no comprenden y se muestran sensibles a los muchos elementos del ambiente externo, factores tales como: económicos, tecnológicos, sociales, políticos y éticos que afectan su área de operación.

La empresa Agrícola Industrial “Jacinto López, S.A.”, ubicada en la ciudad de Jinotega, cuya producción principal es el café, rubro que actualmente enfrenta crisis productiva y financiera producto de la plaga de la Roya y de los bajos precios internacionales del café, no ha definido una estrategia administrativa para controlar sus costos de producción de la actividad del café de forma eficiente que le permita mitigar y enfrentar la crisis del café.

Los procedimientos administrativo financiero describen en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de cada área de acuerdo a sus atribuciones para su ejecución, señalando quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse.

El café se considera como un producto básico de gran importancia para la economía nicaragüense y hasta el inicio de la "crisis del café" internacional, que se inició cuando el precio internacional del café se desplomó en 1998 a niveles a menudo inferiores a los costos de producción, era el segundo producto con más valor del mercado después del petróleo. Este grano se produce en más de 70 países alrededor del mundo, de los cuales 45 son miembros de la Organización Internacional del Café (OIC), que en conjunto representan el 97% de la producción mundial de café. (Junio, 2008).

En este orden de ideas, la investigación plantea como objeto de estudio, el análisis y evaluación de las diferentes actividades administrativa financiera que se ejecutan en la empresa Agrícola Industrial “Jacinto López, S.A.”, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consiste, cuándo, cómo, dónde, con qué y en cuanto tiempo se hacen; señalando a los responsables de llevarlo a cabo. Al respecto, se analizará la importancia que tiene dentro de una empresa las etapas del proceso administrativo como son la planeación, organización, dirección y control, elemento fundamental que ayuda a coordinar las diferentes actividades que se ejecutan y a la toma de decisiones.

Mediante el establecimiento de Políticas, Normas y Procedimientos Administrativos y Financieros permitirá a la empresa Agrícola Industrial “Jacinto López, S.A.”, definir los procesos mediante los cuales se garantiza el uso y manejo eficiente y eficaz de los recursos Administrativos y Financieros de la empresa; recursos que deben ser manejados obedeciendo los principios básicos de Contabilidad, normas de auditoria y regulaciones fiscales que le son aplicables.

El estudio está estructurado de la siguiente forma: (HERNANDEZ R. O., 1998), el trabajo investigativo se elabora la normativa APA y consta de:

La portada, contiene el logo y nombre del Centro universitario al que se presenta el estudio investigativo, junto con el título de la investigación, grado académico al que se opta, con el nombre del autor y tutor, así como la fecha en que se presenta el trabajo investigativo.

El índice, detalla todos los aspectos abordados para cada variable de estudio, que permiten una mejor comprensión del tema estudiado.

El Resumen, el cual explica de manera sintética los ejes fundamentales del

proceso investigativo, desde la situación problemática hasta las conclusiones y recomendaciones del caso.

Introducción: se aborda de manera general los aspectos relacionados a presentación formal del trabajo, el problema a investigar, la importancia, así como las aplicaciones teóricas y prácticas del estudio, y las partes teóricas sometidas a prueba y como se obtuvieron.

Planteamiento del problema: se esboza las preguntas que rigen la dirección, tanto teoría como práctica de la investigación y proporcionan al lector una idea clara de lo que se hizo y del ¿porque se hizo?

Antecedentes: se especifica algunos datos importantes de estudio realizados a nivel latinoamericano, Nicaragua y específicamente de algunos estudios realizados a nivel local y que tienen relación directa e indirecta al estudio realizado a la Empresa Agrícola Industrial “Jacinto López, S.A.”.

Justificación: refiere algunas de las razones, del porque se realizó el estudio y la importancia y utilidad de la investigación.

Objetivos: los que se plantean son los que han guiado este estudio, junto con las preguntas rectoras, que permitieron procesar la investigación.

Marco teórico: en el estudio se muestran e indagan las principales teorías que se recopiló, lo que permitió explicar los antecedentes e interpretar los resultados de la investigación, siguiendo y ordenándola de forma sistemática al desarrollo de los objetivos propuestos, referenciando correctamente las citas bibliográficas atendiendo a la normativa APA.

En lo que respecta a las Preguntas Directrices, éstas están directamente relacionadas con el problema y los objetivos de la investigación.

Diseño metodológico: aquí se explican los principales referencias de la metodología utilizada en el transcurso de la investigación, especificando los métodos, técnicas, procedimientos, así como las principales variables que sirvieron de medición, y demás herramientas que se ofrecieron para realizar la tesis.

Análisis de Resultados: está expresado a la presentación, análisis e interpretación de los resultados de la investigación, fundamentadas en las entrevistas realizadas, en la guía de observación y análisis de documentación, según el enfoque y alcance de la investigación, es éste el trabajo de campo realizado , del cual radican las conclusiones demostradas y las recomendaciones que se plantean.

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

Las Recomendaciones: establecen las propuestas orientadas a la solución del problema planteado, se presenta, el diseño de un modelo de Manual de Procedimientos Administrativos Financieros como una herramienta para que sea implementado en la empresa objeto de estudio.

Bibliografía: se puntualizan las principales fuentes bibliográficas utilizadas en el proceso de la investigación, referenciadas correctamente en el texto y ordenadas alfabéticamente, cumpliendo con lo establecido en la normativa APA.

Anexos: se puntualizan todos los instrumentos utilizados, tales como la operacionalización de variables, encuestas, entrevistas, cuestionarios y observaciones. También se adjunta el Manual de Procedimientos Administrativo Financiero para el desarrollo funcional de la empresa Agrícola Industrial “Jacinto López, S.A.”, que fue desarrollado en el objetivo 3, para dar respuesta a las dificultades encontradas.

1.1 Planteamiento del Problema

La caficultura en nuestro país a partir del año 2012 está pasando por una serie de problemas de índole económico producto de la disminución de la producción a consecuencia de la plaga de la roya que atacó fuertemente las plantaciones de café de la zona norte, a la baja de los precios internacional del café que se dio a partir del ciclo cafetalero 2012-2013 y a la falta de control de los costos de producción y distribución (gastos operativos) por parte de los productores de café. Los pequeños y medianos productores de café de Nicaragua que constituyen el 95% del total de la producción del café nacional, le dan mayor importancia a los problemas de aspectos productivos en cuanto a la calidad, rendimiento y cantidad de la producción de café, obviando los problemas de orden administrativo tales como la dirección, organización y planificación.

El proceso administrativo es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en el encontraremos problemas de organización, dirección y para darle solución a esto se debe de disponer de una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo menos trabado posible. La revisión minuciosa en relación al accionar de la administración de la empresa en los procedimientos aplicados genera dudas en cuanto a la veracidad de los resultados obtenidos por la administración. En este sentido, se persigue la consecución de herramientas necesarias para ajustar los procedimientos administrativo financiero que no favorecen a la administración en producir de forma eficiente y en el que se puedan realizar investigaciones para comprender en que pueden ayudar dichos procedimientos administrativo financiero para mitigar en parte la crisis productiva y económica actual que atraviesa el rubro del café y por ende los pequeños y medianos productores de este rubro.

Considerando lo antes expuesto, con este trabajo se pretende responder a la siguiente pregunta:

¿Se aplican los Procedimientos Administrativos Financieros en la empresa Agrícola Industrial “Jacinto López, S.A.”, durante el año 2015?

1.2 Antecedentes

A nivel Internacional:

En Ecuador, (LOOR, 2014), realizó una investigación titulada: **“Modelo de gestión para mejorar los procesos administrativos de la empresa bananera “San Miguel”**, con el propósito de Diseñar un modelo de gestión administrativa que mejore los niveles de eficiencia financiera en la empresa bananera “San Miguel”, los resultados fueron: para la creación del modelo de gestión para mejorar los procesos administrativos de la empresa bananera “San Miguel”, fue indispensable considerar varios aspectos fundamentales, tanto de manera teórica, estadística y práctica, se evidencia que la tesis está compuesta por tres capítulos los cuales contienen teoría del objeto de investigación y las variables del tema el cual ayudo para conocer detenidamente como se originó el tema y cómo ha evolucionado, domina conceptos relevantes, y está apoyada por la herramienta del FODA, lo cual implica que la “Bananera San Miguel” debe estar sometida a un periodo de prueba en el cual no se vea afectado el capital humano-económico, de la misma forma se incluyó datos estadísticos que se los realizó mediante instrumentos tales como la encuesta, la técnica de observación, la cual permitió analizar el entorno de la organización, la entrevista que fue de muchísima ayuda para conocer datos importante de la empresa y por último la validación del tema por parte de expertos en calidad de servicio institucional en la cual dieron a conocer sus opiniones acerca del modelo de gestión planteado

En Lisboa, (PALACIOS, 1994): realizó una investigación titulado **“Manual de Normas y Procedimientos del Área Administrativa del Centro de Especialidades Médicas, C.A. Maturín Estado Monagas”**, con el propósito de Proponer un manual de políticas y procedimientos contables – administrativos para la empresa Pro – Ambiente, S.A., Maturín Monagas, los resultados fueron: En la organización (debido a la reciente unificación de compañías llevada a cabo en Abril del año 2004), no existe un manual de políticas y procedimientos para que los empleados conozcan de una mejor manera las actividades a realizar, el contacto

del día a día laboral es lo que le ha permitido a los trabajadores desarrollar sus funciones, existe cierta incomodidad en el personal al manifestar que en algunas ocasiones realizan actividades que no son de su competencia, para la redacción de un Manual es esencial la claridad y precisión del lenguaje utilizado en el mismo, se debe de considerar al grupo que más utilizaría el manual al momento de efectuar su elaboración, en lo concerniente a los beneficios que se obtendrán con un manual de políticas y procedimientos contables-administrativas se tiene que éste definirá claramente ciertas funciones dentro de la empresa, lo anterior se traduce en beneficios generales a la organización al ser desempeñadas de una mejor forma las obligaciones de los empleados, estableciendo entonces un ambiente en el que éstos o cualquier persona que ingrese nuevo a la organización se sienta agrado con su trabajo, con relación a lo que se debe de tomar en cuenta al elaborar un manual de políticas y procedimientos contables-administrativas es básico que se conozcan las funciones que se realizan en cada uno de los cargos dentro de la empresa para poder establecer los procedimientos a ejecutar y así llegar a optimizar los procesos gerenciales y agilizar la toma de decisiones de la organización, el cual utilizó una metodología basada en la observación directa; entrevistas no estructuradas con el personal; recopilación y análisis de documento; y consultas bibliográficas. Concluyendo que: “La falta de un Manual de Normas y Procedimientos en el Departamento de Administración del Centro de Especialidades Médicas, C.A., obstaculiza las acciones sobre la labor de los empleados, lo que origina que estos apliquen, los conocimientos adquiridos por adiestramientos o experiencia en el trabajo, sin ser orientados con relación a las actividades y funciones a realizar”.

En Ecuador, (ANDRANGO, 2013): realizó una investigación titulado “**Manual De Procedimientos Administrativos, Contables Y Financieros Para La Microempresa “Ferritodo” Ubicado En la Ciudad de Tabacundo, Cantón Pedro Moncayo, PROVINCIA de PICHINCHA.**”, con el propósito de Proponer un manual de procedimientos administrativos contables y financieros para la micro empresa “FERRITODO”, los resultados fueron: La microempresa “FERRITODO”,

Existe la ausencia de un manual (ANDRANGO, 2013; LOROÑO, 2000), de procedimientos para el área administrativa, contable y financiera, cuyo efecto se ve reflejado en el manejo de ciertos servicios y en la atención al cliente, no cuenta con una organización estructural y funcional definida, su personal no ha logrado aún definir bien su rol y funciones de acuerdo a su perfil profesional dentro de la microempresa, la microempresa no aplica ningún tipo de control interno en el manejo financiero, siendo su única verificación los ingresos (con facturas) con los dineros obtenidos (arqueo), manejándose su verificación manual, no existe un manual de procedimientos administrativos y financieros en la microempresa “Ferritodo”, que evalúe la gestión normativa, administrativa, operativa y financiera dentro de la misma, que permita detectar debilidades en torno a la comercialización de sus productos, el impacto que generará el proyecto en cuanto a lo económico, educativo, ético y social, se ha determinado como positivo, lo cual hace ver que con la ejecución del manual se logrará mejorar la gestión administrativa y financiera de la microempresa con miras a generar los mejores impactos sobre el cliente. Concluyendo que: En el proceso de implementación del manual de procedimientos en lo administrativo y financiero, la microempresa “Ferritodo”, deberá analizar los respectivos impactos que generará en relación a su manejo, sin afectar con ello a la población de Tabacundo, sino más bien brindándole un producto y servicio de calidad.

En Venezuela (LOROÑO, 2000): efectuaron un estudio denominado “Diseño de un Manual de Políticas, Normas y Procedimientos en el área de Reclutamiento y Selección de Personal para la empresa OIL TOOLS DE VENEZUELA, S.A. Maturín – Estado Monagas”, siendo una investigación de campo, apoyada en la observación directa de los objetos de estudios, teniendo como nivel de investigación a la de tipo descriptivo, por cuanto se estudiaron y analizaron técnicas para el posterior diseño de un manual. En este estudio concluyeron que: “El personal de la empresa OIL TOOLS DE VENEZUELA, S.A., sustenta que cuenta con políticas, normas y procedimientos para reclutar y

seleccionar personal, este proceso es realizado en forma superficial, puesto -que no existen guías establecidas que permitan el desarrollo de dicho proceso”.

En Venezuela (RODRIGUEZ, 2000): trabajó en una investigación titulada “Diseño de un Manual de Políticas y Procedimientos de Ingeniería y Operaciones para la empresa Petrotesting de Venezuela, C.A. con base a las Normas Convenio – ISO 9000”, basándose en la observación directa y en la recopilación bibliográfica, determino que: “En relación a las áreas de Ingeniería y Operaciones, no existen políticas específicas definidas y documentadas que guíen sus actividades en función de la calidad y los costos. En cuanto a los tiempos de entrega, estas políticas están definidas pero no escritas”.

A nivel Nacional:

En Nicaragua (NICARAGUA C. G., 2004), la Contraloría General de La Republica, realizó Manual de Procedimientos Administrativos e indicadores de gestión de la Dirección General de la Republica con el objetivo de aplicar procedimientos para el sector público.

A nivel Local:

En FAREM-UNAN-Matagalpa, no se han realizado investigaciones sobre manuales de Procedimientos Administrativos Financieros.

La Empresa actualmente no cuenta con un manual de Procedimientos Administrativo Financiero que describa en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de las diferentes áreas productivas y administrativas de acuerdo a sus atribuciones para la ejecución eficiente de las mismas, señalando generalmente quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse.

1.3 Justificación

La mayor parte de las empresas agrícolas existente en nuestro país, principalmente las empresas ubicadas en la ciudad de Matagalpa y Jinotega, carecen de manuales de Procedimientos Administrativo Financiero por la poca importancia que le dan sus propietarios o accionista. Es evidente que los administradores no pueden desempeñar correctamente sus tareas si no comprenden y se muestran sensibles a los numerosos elementos del ambiente externo, factores tales como: económicos, tecnológicos, sociales, políticos y éticos que afectan su área de operación.

En esta Investigación se aborda el tema “Análisis de los Procedimientos Administrativos y Financieros aplicados en la Empresa Agrícola Industrial “Jacinto López, S.A., del municipio de Jinotega, durante el año 2015”, con el propósito de evaluar los procedimientos administrativos financieros aplicados en la empresa en estudio.

Los Procedimientos Administrativo Financiero son útiles, porque permiten establecer formalmente los métodos y técnicas de trabajo que deben seguirse para la realización de las actividades, así como precisar los responsables de los procesos y un aspecto importante es que a través de éstos se pueden efectuarse diagnósticos administrativos, y de esta manera lograr agilizar los procedimientos establecidos de forma eficaz y eficiente.

Es de importancia la elaboración de este trabajo de Investigación con el que se pretende brindar una herramienta que sirva de consulta para los profesionales del gremio contable y administradores de empresas de nuestra comunidad universitaria interesados en fortalecer sus conocimientos relacionados con la gestión administrativa financiera de las empresas agrícolas, que describa como deberían ser en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de las diferentes áreas de la empresas agrícolas de acuerdo a sus atribuciones para la

ejecución eficiente que realicen los funcionarios y colaboradores, para garantizar la buena marcha del negocio, señalando generalmente quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse.

Cabe mencionar que esta investigación servirá como instrumento de aplicación de procedimientos administrativos y financieros en la Empresa Agrícola Jacinto López, así como material de consulta para los docentes, estudiantes de las carreras de Contabilidad y Administración de la UNAN FAREM Matagalpa, servirá como un documento guía para toda persona que desee profundizar los conocimientos relacionados sobre Procedimientos Administrativos Financieros.

II-OBJETIVOS

General:

Evaluar los procedimientos administrativos financieros aplicados en la empresa Agrícola Industrial “Jacinto López, S.A.”, para el ciclo cafetalero 2015.

Específicos:

1. Identificar los Procedimientos Administrativos Financieros aplicados en la empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. y su relación con los procesos administrativos.
2. Describir los Procedimientos Administrativos Financieros que operan en la empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A.
3. Analizar los Procedimientos Administrativos Financieros Aplicados en la Empresa Agrícola Industrial “Jacinto López, S.A., del Municipio de Jinotega, durante el 2015”
4. Diseñar Manual de Procedimientos Administrativo Financiero para el desarrollo funcional de la empresa Agrícola Industrial “Jacinto López, S.A.”

III- MARCO TEÓRICO

3.1. Proceso Administrativo

3.1.1. Definiciones

“La administración, es un proceso a través del cual se logran determinados objetivos previamente establecidos, mediante la utilización racional de recursos humanos, materiales, técnicos y financiero”. (Chiavenato, 1989).

En el proceso administrativo se conocerá sobre la importancia que tiene dentro de una empresa, ya que si no se llevan los pasos como son la planeación, organización, dirección y control no funcionaría adecuadamente, también es fundamental tener una buena comunicación dentro de la empresa cabe señalar si se siguen todos los pasos correctamente nos ayudara a la toma de decisiones.

El proceso administrativo es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en el encontraremos problemas de organización, dirección y para darle solución a esto tenemos que tener una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo menos trabado posible. (Stone (FREMAN, 1996). Citado por Fayol.

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración misma que se interrelacionan y forman un proceso integral.

El proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo.

Para que el proceso administrativo que se lleve a cabo cumpla los requerimientos se deben tomar en cuenta una serie de pasos que no por ser una

parte del todo son menos importantes, por mencionar algunos están, las metas, estrategias, políticas, y otros.

Las diversas funciones del administrador, en conjunto conforman el proceso administrativo. Por ejemplo: planeación, organización, dirección y control, consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas, cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos, conforman el procedimiento administrativo.

La técnica de planeación y la organización son partes fundamentales en el proceso en ellos radica la complejidad del método que se utilice, pues al ser los pasos con más cantidad de deberes se vuelve un poco más complicado tener el control, pero en estos pasos existen más sub-categorías que no deben permitir que el procedimiento se salga de control. El procedimiento se basa en un programa centralizado que delega funciones conforme va bajando el nivel de autoridad, esto quiere decir que cada parte tiene una función específica y que si hubiera falla alguna en cualquiera de estos pasos sería difícil lograr un procedimiento limpio y eficiente.

3.1.2. La Gestión Administrativa como Proceso

La gestión administrativa tiene que ver con la forma de sistematizar las actividades que realizan las empresas. Según (RUIZ, 1995), está considerada "como un conjunto ordenado de estructuras y procesos, que deben ser preparados para provocar las transformaciones que la realidad reclama". Esto permite poder aumentar sus capacidades en cuanto a adaptación, aprendizaje y crecimiento y con ello llevar a cabo las funciones que le permitan actuar con eficiencia y eficacia en el ámbito donde se encuentran las organizaciones. Este mismo autor, refiere que una de las más importantes preocupaciones para manejar las organizaciones, es el que está referido a la definición precisa y clara de sus objetivos, puesto que de allí se parte hacia la práctica del proceso administrativo, el cual consiste en la

planificación, organización, dirección, coordinación, ejecución y control de las actividades y recursos de los que disponen para el desarrollo de sus empresas.

La relevancia del cumplimiento de este proceso, de acuerdo a lo planteado por Ruíz, se encuentra en que a través de éste el alcance de las metas propuestas por la empresa se torna más accesible y con mayores posibilidades de evaluación de los resultados obtenidos y por ende el mejoramiento continuo de su productividad; si por el contrario se incumplen algunos de estos pasos las empresas tienden a perder su eficacia y eficiencia y con ello a desaparecer como organización, puesto que su nivel de competitividad con otras empresas es mínimo.

Así por su parte (PHILIPPATOS, 1979), refiere que la gestión administrativa permanentemente sigue procesos de cambios dirigidos a conseguir los avances propios a su especialidad, estos cambios propician transformaciones internas y externas y que "comprende, entre otros aspectos, la especificación de los objetivos de la empresa, una serie de técnicas para medir el rango, la aceptación y el desarrollo de proyectos específicos"; lo cual redundará en la posición que ocupa la empresa, el aumento de la demanda de sus productos y por consiguiente el incremento de sus condiciones económicas.

De igual manera, este autor considera de especial importancia que el proceso administrativo se mantenga enriquecido tomando en cuenta los esfuerzos que realizan todos los que participan en el desarrollo del mismo, ya que ello conforma una buena condición para que las decisiones a las que lleguen se reflejen en el bienestar de todos los miembros de la organización.

3.2. Finalidad de la Administración Financiera

(BRIGHAM, 1984), "expresa que la finalidad de la administración financiera se ha conocido tradicionalmente como la administración del capital de trabajo o la adquisición de fondos", a través de la puesta en práctica de financiamientos

episódicos que generalmente crean compromiso de tiempo al gerente financiero y dinero a la empresa.

De ahí, han surgidos inquietudes, las cuales según el mismo autor, están referidas a la canalización de las actividades del gerente financiero, de manera que su acción no se vea perdida, sino que, por el contrario, la concentración de sus deberes en los procesos de planificación y control le permitan tomar decisiones acertadas para la empresa y para su posición dentro de la misma.

Por su parte, (PHILIPPATOS, 1979), al exponer que la administración financiera “estudia las decisiones administrativas que conducen a la adquisición y financiamiento de activos circulantes y fijos para la empresa”, se evidencia como finalidad conjugar una serie de decisiones relativas al desarrollo de las situaciones generadas por los elementos contenidos en la definición presentada; asimismo tiene entre sus finalidades el estudio y análisis de las determinadas o concretas problemáticas que se relacionen con la actividad empresarial, específicamente en los aspectos que tiene que ver con el tamaño y crecimiento de las empresas.

En este mismo aspecto, expresa que a pesar que los objetivos y finalidades no son muy fáciles de delinear, en forma general han evolucionado a partir del interés por maximizar las utilidades, llegando al empleo de diversas alternativas e instrumentos dirigidos a permitir la sobrevivencia de las empresas a través de una excelente prestación de servicios, productividad y práctica de adecuada e interrelaciones del grupo que forman las empresas.

3.3. Fases del proceso administrativo

En la siguiente figura se puede observar las principales fases del proceso administrativo.

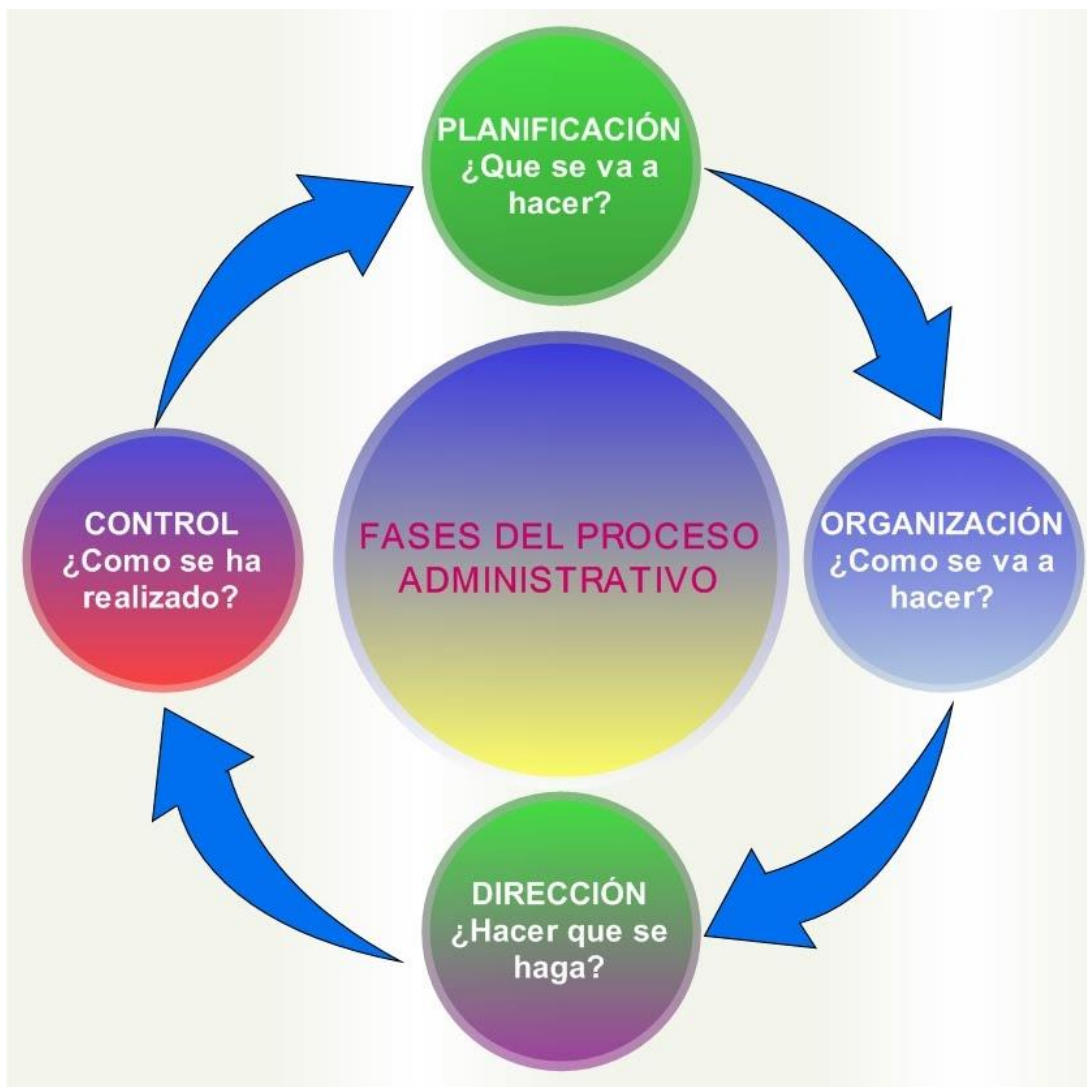


Figura 1: Fases del Proceso Administrativo - Fuente:Barcenás Merlano (2009).Proceso Administrativo. Colombia.

Las fases del proceso administrativo son cuatro:

1. Planeación
2. Organización
3. Dirección
4. Control

3.3.1. Planeación

La planeación, es lo primero que se debe tomar en cuenta ya que en ella el administrador se debe anticipar con la meta y las acciones, por ende se deben basar solo en metas y lógicas. Dentro de la planeación se deben hacer los siguientes pasos como: la investigación, estrategias, políticas, propósitos, procedimientos en la planeación pueden ser de largo plazo, mediano plazo y corto plazo.

- ¿Cuáles son las metas de la organización a largo plazo?
- ¿Qué estrategias son las mejores para lograr los objetivos establecidos?
- ¿Qué objetivos deben de formular a corto plazo?
- ¿Quiénes deben formular la planeación?

“La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización”. (REYES PONCE, 2005).

La planeación, es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se definen objetivos, se analizan las experiencias pasadas, se proyectan en el tiempo actividades ordenadas, se embozan planes y programas y se asignan recursos y donde se determina los resultados que pretende alcanzar el grupo social. (FERNANDEZ, ARENA, 2001).

Planear implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas.

La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una

jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades. Se ocupa tanto de los fines (¿qué hay que hacer?).

Determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos.

La necesidad de planear se derivan del hecho de que todo organismo social en un medio que constantemente está experimentando, cambios tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales.

Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos.

En la figura siguiente se puede observar los tipos de planes en el proceso administrativo:

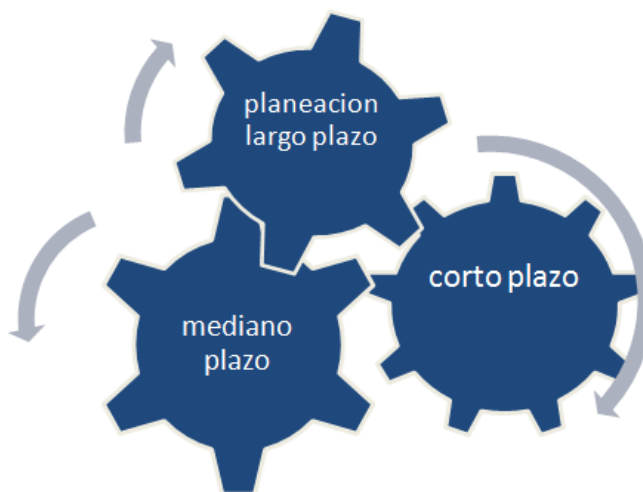


Figura 2: Tipos de planes en el Proceso Administrativo - Fuente: Barcenás Merlano, F. (2009). Proceso Administrativo. Colombia.

3.3.1.1. Lineamientos para establecer objetivos

1. Asentarlos por escrito.
2. No confundirlos con los medios o estrategias para alcanzarlos.

3. Al determinarlos, recordar las seis preguntas clave de la administración. ¿Que, Como, Donde, Quién, Cuando, Por qué?
 4. Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización.
 5. Deben ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones
 6. Debemos aplicarle las seis preguntas: ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Cuándo? ¿Dónde?, ¿Por qué?
- Qué. ¿Cuál es la meta que se propone alcanzar?, ¿Qué es lo que por su propia naturaleza o por fijación de alcance se busca en determinada organización, función, operación, etc.?
 - Quién. ¿Se trata de un objetivo personal y subjetivo o del natural de la función?, ¿A qué departamento, secciones, etc., corresponde lograr el objetivo?
 - Cómo. ¿En forma integral o parcial?, ¿De inmediato o a largo plazo?
 - Cuándo. ¿Es una meta urgente o diferente?, ¿en qué tiempo se debe lograr cada una de sus partes?
 - Dónde: Se trata de determinar en qué lugar se realizará el 6 los objetivos.
 - Por qué. ¿Cuál es la finalidad que movió a buscar ese objetivo, de la cual depende en gran parte la forma como habrá de alcanzarse?

3.3.2. Organización

- ¿Qué nivel de centralización o descentralización debe adoptarse?
- ¿Cómo debe diseñarse las tareas y los puestos?
- ¿Quiénes son las personas idóneas para ocuparlos?
- ¿Qué métodos y procedimientos deben ser utilizados?
- ¿Cuál es el diseño del trabajo

Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir. (SISTO, VELASCO, 1967).

Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue. (GUZMAN, V., 1966).

La organización, es un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa la función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanas, materiales y financieros.

La organización, es el establecimiento de relaciones entre trabajo, personas y lugares seleccionados para que el grupo trabaje unido en forma eficiente.

Tabla No.1: Los principios de organización.

Debe llevar a cabo funciones, jerarquías y obligaciones basándose en los principios de:

Especialización	Responsabilidad
Unidad de mando	Dirección
Control	Autoridad

Fuente: Elaboración propia en base de los aportes de Velasco (1967) y Guzmán V. (1966)

El concepto “Organización” refiere a dos aspectos, diferenciados pero muy relacionados:

- ◆ Es una entidad, un equipo humano apoyado en recursos variados (legales, financieros, tecnológicos, materiales) que se propone el logro de objetivos comunes a todos sus miembros.
- ◆ Es una etapa particular del proceso administrativo en la que se definen roles, tareas, autoridad y responsabilidades entre los miembros de “La Organización”.

La Entidad es una organización al interior del cual se asignan roles, autoridad y responsabilidad entre sus miembros (Concejo de Administración, Gerencia General, Administración y colaboradores). Esa asignación (forma de organizarse) define y orienta la ejecución de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la Entidad. Se expresa formalmente en el denominado “Organigrama”, instrumento gráfico que formaliza y regula las relaciones jerárquicas y funcionales entre las distintas unidades y cargos (áreas, programas, direcciones, departamentos) que la conforman.

Además de los objetivos de la Entidad, para definir la organización del organismo deben tomarse en cuenta variables muy diversas, entre ellas:

- ◆ Las características socio-económicas de la Entidad; (GUZMAN, V., 1966)
- ◆ Estado (real y deseado) de la infraestructura social y económica; capacidad técnica, cobertura y demanda real de los servicios;
- ◆ Nivel (real y potencial) de ingresos y gastos (tamaño presupuestario);
- ◆ Desarrollo de los sistemas técnicos de la Entidad;
- ◆ Desarrollo de los sistemas administrativos (contabilidad, presupuesto, personal);
- ◆ Instalaciones, equipamiento y tecnología disponibles;
- ◆ Calificación de los Recursos Humanos.

Es responsabilidad del Concejo de Administración y de la Gerencia implantar y mantener actualizada la organización de la Entidad.

La Entidad se organiza en función de su Visión, Misión y objetivos en virtud de lo dispuesto en los estatutos que orientan y regulan la administración, sus principios generales y las Normas para su estructura organizativa debe estar subordinada a la Planeación Estratégica y se formalizarse en su Manual de Organización y Funciones, el Manual debe incluir:

- Un organigrama aprobado por el Concejo de Administración, donde se expresan las relaciones jerárquicas o de autoridad, funcionales y de comunicación.
- La descripción de las funciones para cada unidad y cargo existente que permita identificar las correspondientes responsabilidades.
- Los requisitos mínimos o el perfil de conocimientos y experiencia que debe reunir cada cargo.
- Constancia firmada por cada funcionario y empleado evidenciado conocimiento y entendimiento de sus funciones y responsabilidades.

3.3.2.1 Políticas y Normas

Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa. (FLEITMAN, 2000)

- Como parte del proceso organizativo en los distintos niveles de mando deben separar adecuadamente los que corresponde a actividades incompatibles, de manera que cada trabajador/a asuma la responsabilidad del área de su

competencia. Se observa el principio de la unidad de mando, por el cual cada trabajador/a es responsable sólo ante la autoridad inmediatamente superior.

- Se establecen líneas definidas y recíprocas de comunicación entre los diferentes niveles.
- En cada nivel el ejecutivo de mayor autoridad solamente deberá decidir sobre asuntos que no puedan decidir los funcionarios de - autoridad.
- Se limitan las funciones de las unidades y las de los trabajadores/as, de modo que exista independencia y separación entre funciones incompatibles como las de autorizar, ejecutar, registrar, custodiar fondos, valores y bienes, y control de las operaciones.
- Se debe establecer y mantener en todos los niveles de mando un adecuado nivel y alcance de supervisión, para garantizar el logro de los objetivos del control interno.
- La estructura organizacional se pondrá en funcionamiento mediante manuales de procedimientos que regulen la ejecución de las operaciones.
- Toda operación deberá contar con la documentación necesaria y suficiente que la respalde y demuestre.
- Se debe establecer el uso permanente de formularios prenumerados al momento de su impresión, para todas las operaciones ordinarias de la Entidad.
- La documentación de respaldo de las operaciones deberá ser archivada siguiendo un orden lógico, de fácil acceso y utilización. Debe ser conservada adecuadamente, preservándola contingencias durante el tiempo mínimo que señalan las disposiciones legales correspondientes.

3.3.3. Dirección

- ¿Cómo dirigir el talento de las personas?
- ¿Qué estilo de conducción es el adecuado?
- ¿Qué nivel de autoridad o responsabilidad asignar a cada persona?
- ¿Cómo orientar a las personas hacia el cambio?
- ¿Cómo solucionar los problemas y los conflictos?
- ¿Cómo se deben tomar las decisiones?

Dentro de la dirección se encuentra la ejecución de los planes, la motivación, comunicación, supervisión y alcanzar las metas de la organización.

3.3.3.1. Concepto de dirección administrativa

En esta etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación. (STONER, FREEMAN, & GILBERT, 1996).

3.3.3.2. Los elementos del concepto son

- Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- Motivación.
- Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- Comunicación.
- Supervisión.
- Alcanzar las metas de la organización.

3.3.4. Control

- ¿Qué actividades necesitan ser controladas?
- ¿Qué criterios deben aplicarse para determinar los resultados?
- ¿Qué medios de control deben utilizarse para controlar?

- ¿Qué herramientas o técnicas se pueden utilizar para medir el desempeño?
- ¿Qué actividades relevantes deben controlarse?

El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos (SCANLAN, 1990).

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento.

Para el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa" (ROBBINS & Y DE CENSO, 1996).

Control es la que se encarga de evaluar el desarrollo de general de una empresa.

Dentro de esta investigación también encontraremos la opinión de algunos autores acerca del proceso administrativo.

El control es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de los contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios.

El control es la medición de los resultados en el tiempo. Esto se realiza comparando los resultados con un patrón de comportamiento previamente establecido.

El control comprende:

- La auditoría administrativa
- La integración de informes
- Motivación y Evaluación

3.4. Procedimientos Administrativo Financiero

3.4.1. Definiciones

Un procedimiento es la definición preestablecida de una secuencia cronológica de acciones concatenadas que se desarrollan en la Entidad en función del cumplimiento de un objetivo particular. (MATANZAS, 2005). El objetivo puede referirse al cumplimiento de una obligación (pagar una factura a un proveedor), satisfacer una necesidad interna de la organización (elaborar la nómina de la organización).

Un procedimiento es la forma ordenada y cronológica en que se establece una serie de tareas y actividades para ejecutar un trabajo que debe hacerse en forma repetitiva. Se expresa a través de Flujogramas: vertical, de bloques y lista de verificación.

Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico y predeterminado, como consecuencia del valor agregado que aporta cada una de las fases que se llevan a cabo en las diferentes etapas por los responsables que desarrollan las funciones de acuerdo con su estructura orgánica.

Los procedimientos son módulos homogéneos que especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos. Por ejemplo: procedimiento para pago de nómina, cobro de cuentas por servicios prestados, compra y suministro de materiales.

Los procedimientos administrativos financieros son un conjunto y planes de organización importantes para la salvaguarda de los activos propiedad de una empresa, para la correcta aplicación de las directrices y para obtener la fidelidad en todos los procesos que hacen de una entidad una empresa eficiente y eficaz.

La descripción de los procedimientos se detalla cómo lo permite la naturaleza y complejidad de la operación de que se trate, pero privilegia el propósito de asegurar correspondencia con las Normas de Control Interno (NCI) y favorecer el cumplimiento de las leyes más directamente relacionadas con la gestión administrativa financiera del organismo o la empresa. Al final de cada procedimiento se detallan los aspectos de control críticos correspondientes.

La ejecución de los procedimientos comprende básicamente:

- Un orden predeterminado de operaciones concatenadas;
- Las acciones operativas y decisiones del personal involucrado, de acuerdo con su posición en el organigrama, las funciones que formalmente le han sido delegadas y las responsabilidades derivadas).
- Los documentos en que se evidencian, registran y deja constancia de las operaciones realizadas y decisiones tomadas.

Una acción generalmente sirve de referencia para la subsiguiente y de ello debe quedar constancia en documentos que revelen quién solicitó, quién revisó, quién autorizó, tal o cual operación.

Los Procedimientos Administrativos Financiero comprenden aquellas actividades o grupos de actividades más directamente relacionada con la gestión de los recursos financieros, materiales, logísticos y humanos de la Entidad. Esto incluye:

- ◆ Administración de Personal y Desarrollo de Recursos Humanos.
- ◆ Caja
- ◆ Compras y Contrataciones
- ◆ Presupuesto y contabilidad

3.4.1.1 Ingresos

Para (ESPEJO, 2007), los ingresos son los incrementos en los beneficios económicos, producidos a los largo del periodo sobre el que se informa, en forma de entrada o incremento del valor de los activos, o bien como decremento de las obligaciones, que dan como resultado aumentos del patrimonio, distintas de la relacionadas con las aportaciones de inversores de patrimonio.

Los ingresos representan la entrada de fondos a la empresa de acuerdo al giro del negocio de esta, puede ser por ventas, la que pueden ser al contado o crédito, en la empresa agrícola representan los ingresos por la producción y comercialización del café, esto viene a aumentar el patrimonio con que cuenta dicha empresa.

3.4.1.2 Egresos

Son los decrementos en los beneficios económicos, producidos a los largo del periodo sobre el que se informa, en forma de salida o disminuciones del valor de los activos, o bien por la generación o aumento de los pasivos, que dan como resultado decremento en el patrimonio. (ESPEJO, 2007)

Para la empresa representa los gastos que surgen de la actividad ordinaria dentro de la misma, por ejemplo, los gastos por compras de materiales para la siembra y cosecha en la producción del café, pagos a proveedores por compras de agroquímicos a utilizar en la empresa. Así como las erogaciones por los servicios y bienes de la empresa tales como: los salarios, equipamiento, mantenimiento de vehículos, servicios básicos.

3.4.1.3 Otras definiciones aplicadas a los procedimientos

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

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

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

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

Puntos de Control: Prevenciones que hace un empleado en el desarrollo de un procedimiento para ejecutar la acción o tarea de acuerdo con las normas establecidas en los reglamentos. (FAYOL, 1916)

3.4.1.4 Diferencia entre proceso y procedimiento

Al analizar las definiciones de proceso y procedimiento se encuentran algunas similitudes y muchos autores utilizan indistintamente dichos términos, cuando se trata de manuales que orienten la ejecución del trabajo, es más generalizado el uso de procedimientos, por razones de orden jurídico, confirmado por la Constitución y las Leyes. En esta investigación para tener didácticos los términos "proceso y procedimiento" se emplea en forma análoga, especialmente porque se está describiendo el trabajo de una persona responsable y de allí se origina la descripción del Manual de Funciones.

3.4.2 Manual de procedimientos administrativo y financiero

“El Manual de Procedimiento es el instrumento que permitirá conocer el funcionamiento interno, la descripción de las tareas, ubicación y requerimientos, y a los puestos responsables de su ejecución. Apoyan el entrenamiento y la capacitación del personal” (QUIROGAS LEAS, 1988).

El Manual de Procedimientos es el documento informativo donde se consignan en forma metódica los pasos u operaciones que se deben llevar a cabo para que se cumplan adecuadamente las funciones que se realizan dentro de una dependencia o Entidad.

El Manual de Procedimientos Administrativos refleja las actividades relacionadas entre sí y ordenadas cronológicamente, muestran la forma establecida en que se realiza un trabajo determinado, para fortalecer la relación articulación e interacción que tiene que prevalecer entre el marco funcional básico, con el método y la forma de concretar una actividad, la oportunidad y suficiencia de la información para promover la ejecución y el logro de los resultados, dentro de una dinámica de mejora continua. (QUIROGAS LEAS, 1988)

El Manual de Procedimientos describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades del área de acuerdo a sus atribuciones para su ejecución, señalando quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse. Los Manuales de Procedimientos por el alcance de su información se clasifican en:

- Manual General de Procedimientos. Contiene la descripción de los procedimientos de toda dependencia o Entidad.
- Manual Específico de Procedimientos. Comprende las actividades a realizarse en un área en especial de la dependencia o Entidad, por ejemplo: Subsecretaría, Dirección General, Dirección, Subdirección, Departamento, y que debido al grado de especialización o volumen de información se requiera contar con un documento por separado. (QUIROGAS LEAS, 1988)

El Manual de procedimientos es útil porque permite establecer formalmente los métodos y técnicas de trabajo que deben seguirse para la realización de las actividades, así como precisar los responsables de los procesos un aspecto importante es que a través de este documento pueden efectuarse diagnósticos

administrativos, de esta manera realizar de forma eficiente y agilizar los procedimientos establecidos.

3.5. Empresa

3.5.1 Definición

Según (Viera Sánchez, 2009) empresa es “espacio en donde se crea, desarrolla y transforma las ideas en bienes y servicios que se traducen en mayores y mejores oportunidades de desarrollo para la población mediante la generación de empleo y la disposición de nuevos y mejores bienes y servicios”.

En conclusión empresa es la unión de capital y trabajo, donde se desarrollan actividades de producción, comercialización y prestación de bienes y/o servicios.

3.5.2 Importancia

Para mercedes (BRAVO VALDIVIESO, 2013) se define como empresa “el instrumento universal empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía”.

Una empresa es importante dentro de la economía, porque ayuda combinar los factores de producción para poner en manos de la sociedad bienes y servicios, y para generar beneficios económicos.

3.5.3 Clasificación

1. Por su patrimonio

- a) Estatales
- b) Privadas
 - Individuales
 - Colectivas

- Corporativas
 - Asociaciones Civiles
- c) Mixtas

2. Por su estructura jurídica

- a) De propiedad individual
- b) De sociedad
- Sociedad
 - En comandita
 - De responsabilidad limitada
 - Sociedades anónimas
 - Economía mixta
 - Cooperativas

3. Por su tamaño a) Artesanales

- a) Pequeña empresa
- b) Mediana empresa
- c) Gran empresa

Criterios de clasificación: capital, número de personal y valor del equipo que mantiene.

4. Por su carácter socio-económico

- a) Artesanales
- b) Capitalistas
- c) Cooperativas

Criterios de clasificación: por el capital de origen, por su sistema de gestión y por su objeto.

3.5.4 Misión:

Según (DIEZ DE CASTRO, GARCIA DEL JUNCO, & PERIAÑEZ, 2001), la misión o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de por qué existe la compañía.

Misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, y el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

3.5.5 Visión:

Para (FLEITMAN, 2000), en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado.

3.6 Manual

3.6.1 Definición

Para (FRANKLIN, 2009) un manual “constituye un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencia de operaciones

conectadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización, todo procedimiento incluye la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de manera oportuna y eficiente”.

En conclusión un manual es un documento organizado que ayuda a mejorar los procesos, actividades o tareas de una manera sistemática, para obtener eficiencia y efectividad en toda operación.

3.6.2. Sistema administrativo

3.6.2.1 Manual administrativo

Según (FINCOWSKY, 2004) define “Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente, tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.) como las instrucciones y lineamiento necesarios para el desempeño mejor de sus tareas.”

Un manual administrativo es un documento que contiene la misión, visión, políticas, estructura de la empresa, puesto de trabajo y sus responsabilidades, para comunicarlos a los trabajadores y coadyuvar al cumplimiento de los mismos.

3.6.2.2 Manual financiero

Según (SIERRA, 2013) un “Manual que respalda el manejo y distribución de los recursos económicos en todos sus niveles de una organización, en particular de las áreas responsables de su captación, aplicación, resguardo y control”.

Un manual financiero es aquel que se encarga del correcto funcionamiento de todo recurso económico, de sus respectivos análisis mediante la utilización de indicadores financieros.

3.6.2.3 Manual contable

Según (SIERRA, 2013) un “Instrumento que describe en forma resumida y documentada los requisitos, métodos y procedimientos que contiene, en forma narrativa y gráfica, el tipo de formularios, documentos y registros, tiempo y movimientos dentro del proceso de registro, clasificación, codificación y archivos contables tendientes a generar información financiera oportuna para la toma de decisiones, permitiendo a la vez la obtención de los estados financieros”.

En conclusión el manual contable es la herramienta que contiene los documentos contables, métodos a utilizar, movimientos económicos, archivos contables que ayudan a la obtención de información financiera oportuna para la toma de decisiones.

3.6.2.4 Estructura de los manuales

- a) Identificación
- b) Índice o contenido
- c) Prólogo y/o introducción
- d) Antecedentes históricos
- e) Legislación o base legal
- f) Atribuciones
- g) Estructura orgánica
- h) Organigrama

- i) Misión y visión
- j) Políticas
- k) Valores
- l) Funciones
- m) Descripción de puestos
- n) Directorio

3.6.3. Sistema administrativo

Según (ROBBINS & Y DE CENSO, 1996) definen a la administración como “Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, mediante los cuales se alcanzan propósitos comunes que uno se logran de manera individual en los organismos sociales”.

En consecuencia la administración es un proceso de planeación, organización, ejecución y de control de todo recurso para la obtención de los objetivos empresariales.

3.6.3.1. Importancia de la administración

Para (ROBBINS & Y DE CENSO, 1996) dice que “La administración se encarga de estudiar, investigar y formar profesionistas expertos” en lleva el orden a los esfuerzos combinando los sucesos aislados y la información desarticulada en relaciones significativas”.

Cabe mencionar que la administración tiene su importancia en todo ámbito, ya que es fundamental en la planeación, organización, dirección y monitoreo en el uso de los recursos y actividades de trabajo con el objetivo de cumplir con las metas establecidas por la organización.

3.6.4 Organigramas

Según (NOUMOW, GARCIA, 2011) describe a “Los organigramas son la estructura que constituye una organización como las verdaderas bases donde los puestos que integrarán a la empresa están insertados y ubicados en una posición que el nivel de su responsabilidad les da”.

Un organigrama es la estructura funcional o estructural de cómo está conformada la empresa.

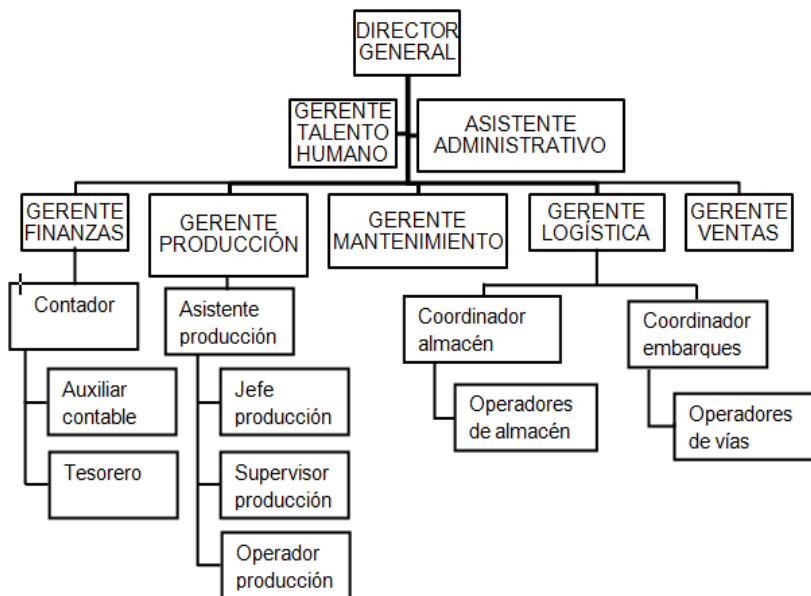
3.6.4.1 Tipos de organigramas

a) Organigrama vertical

Según (NOUMOW, GARCIA, 2011) menciona que “Este tipo de organigramas está integrado por más de tres cajas en línea vertical; a su vez, una depende o cuelga una de otra, ya sea en línea directa o en línea punteada. Este tipo de organigrama se utiliza mucho en la mayoría de las empresas, sobre todo en aquellas que tienen más de tres niveles en línea, porque son más representativos y dan más oportunidad de expresa y mostrar en qué ubicación se encentra cada puesto que integra una área determinada y ésta, a su vez, integra la gran estructura que es la empresa”.

En conclusión el organigrama vertical indica una línea de autoridad directa de forma descendente, donde solo se recibe ordenen desde los alto mandos hacia abajo; este tipo de organigramas es de mayor aplicación en los mandos militares.

a) Organigrama vertical

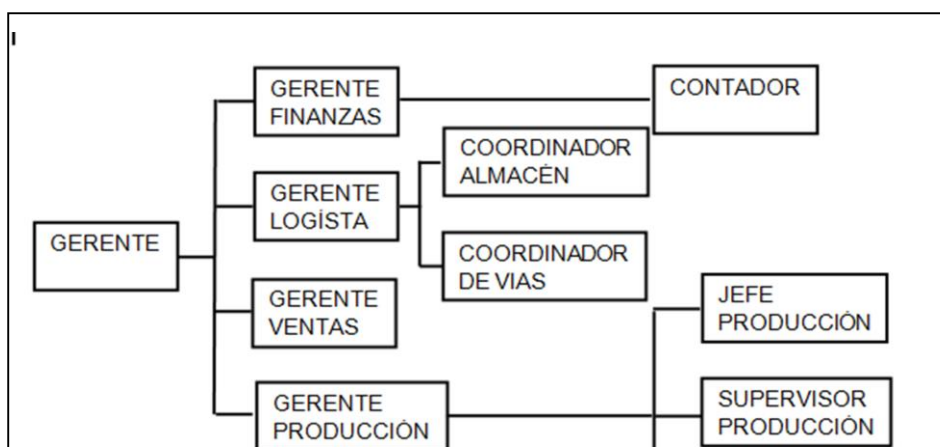


Fuente: Investigación
Elaborado: Autora

b) Organigrama horizontal

Este tipo de organigrama es muy común en esta época y se conoce así porque los cuadros que integran y representan los puestos van acostados y alineados de manera horizontal. Una de sus características principales es que tendrá un máximo de tres niveles, a diferencia del organigrama vertical, que consta de más de tres niveles”. (NOUMOW, GARCIA, 2011).

Organigrama horizontal



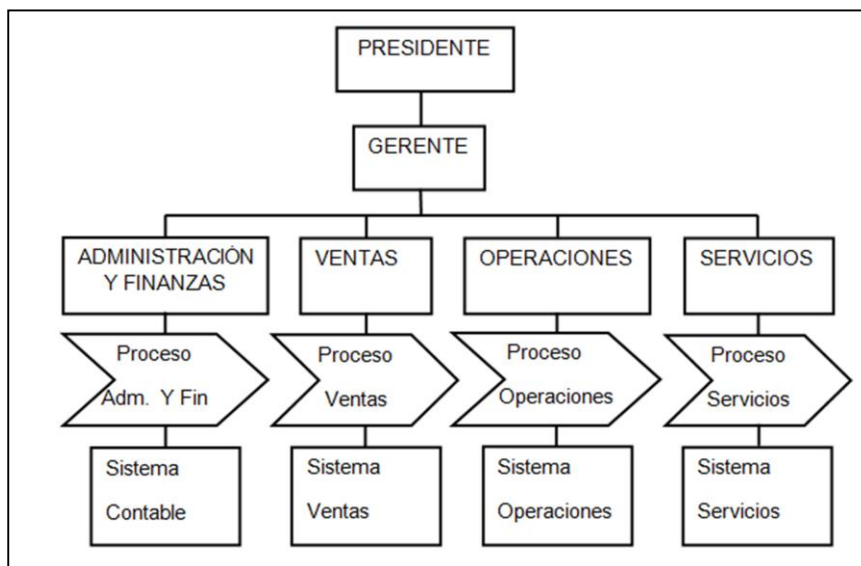
Fuente: Investigación
Elaborado: Autora

c) Organigrama por procesos

Este tipo de organización es uno de los esquemas más actuales para administrar una empresa. Concebido a inicios de la década de 1980, apenas hasta hace una década las empresas empezaron a voltear sus ojos a las ventajas que ofrece administrar sus negocios según el esquema de los procesos". (NOUMOW, GARCIA, 2011)

Anteriormente existía la organización matricial, que aparentemente es similar a la organización administrada por procesos, sin embargo varía en que la organización matricial se limitaba a compartir ciertas funciones con otros puestos y la de la administración por procesos, a la vez que comparte los procesos, hace que cada parte desarrolle lo que le corresponde con base en su proceso natural de administración y de realizar.

Organigrama por Procesos:



Fuente: Investigación

Elaborado: Autora

3.7 Administración de Recursos Humanos

3.7.1 Políticas de Recursos Humanos

Las políticas surgen en función de la racionalidad, de la filosofía y de las culturas organizacionales. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia. Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera cómo la organización, aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logras sus objetivos individuales. (REYES PONCE, 2005)

Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización. A partir de las políticas pueden definirse los procedimientos que se implantarán, los cuales son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización.

3.7.2 Objetivos de los Recursos Humanos

La Administración de los Recursos Humanos, consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable. (REYES PONCE, 2005) Los objetivos son:

- 1) Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización;
- 2) crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.;

- 3) alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

3.7.3 Reclutamiento de Personal

Los individuos y las organizaciones están involucrados en un continuo proceso de atracción mutua.

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. (REYES PONCE, 2005)

3.7.4 Fuentes de reclutamiento

Las fuentes de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento. Como existen innumerables e interrelacionadas fuentes de suministro de recursos humanos, una de las fases más importantes del reclutamiento la constituye la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse adecuadamente para hallar candidatos que tienen probabilidades de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización. (REYES PONCE, 2005)

Esto puede:

- Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento
- Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento
- Reducir los costos operacionales de reclutamiento

Para identificar y ubicar mejor las fuentes de reclutamiento, se necesitan la investigación externa e interna.

3.7.4.1 Investigación externa

Corresponde a una investigación del mercado de recursos humanos orientadas a segmentarlos para facilitar el análisis.

El mercado de recursos humanos debe desempeñarse y analizarse según las características exigidas por la organización con relación a los candidatos que pretende atraer y reclutar.

3.7.4.2 Investigación interna

Corresponde a una investigación acerca de las necesidades de la organización referente a recursos humanos que políticas pretende adoptar con respecto a su personal.

3.7.4.3 El proceso de reclutamiento

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso depende de la decisión de línea. El pedido de la línea se oficializa mediante una solicitud de personal.

3.7.4.4 Medios de reclutamiento

El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes en las que la empresa comienza a influir a través de técnicas de reclutamiento.

Reclutamiento interno

Al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos como promoción (movimiento diagonal).

Exige una intensa y continua coordinación e integración de la dependencia de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa, e involucra varios sistemas.

Exige el conocimiento previo de una serie de datos e informaciones relacionadas con los otros subsistemas como por ejemplo, resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato, análisis y descripción del cargo actual, etc.

3.7.4.5 Ventajas del reclutamiento interno

- Es más económico para la empresa
- Es más rápido
- Presenta mayor índice de validez y seguridad
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal

El planeamiento de carrera ofrece el candidato necesario en el momento necesario y con la capacidad necesaria. Si está bien implementado, el reclutamiento interno pasa a ocupar poco lugar.

3.7.4.6 Desventajas del reclutamiento interno

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender y motivación suficiente para llegar allí.
- Puede generar un conflicto de intereses ya que tienden a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones.
- Cuando se maneja de manera incorrecta puede conducir al “principio de Peter”: las empresas, al promover innecesariamente a sus empleados, los llevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia.
- Cuando se efectúa continuamente puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas, ya que éstos, al convivir solo con la situación de la organización, se adaptan a ellas y pierden creatividad e innovación.
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización.

3.7.4.7 Reclutamiento externo

Cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas. Incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

Las técnicas de reclutamiento son los métodos mediante los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, a las fuentes de recursos humanos más adecuada.

Hay dos tipos de enfoques de las fuentes de reclutamiento: enfoque directo e enfoque indirecto.

Las principales técnicas de reclutamiento externos son las siguientes:

- Consultas de los archivos de los candidatos: Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no se consideraron en reclutamientos anteriores deben tener un currículum debidamente archivado. Este es el sistema de menor costo, y que, cuando funciona es uno de los más breves.
- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa: es de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. Refuerza la organización informal y brinda a los funcionarios colaboración con la organización formal.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa: es de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez dependen de varios factores, como la localización de la empresa. A menudo es utilizado para cargos de bajo nivel.
- Carteles con sindicatos y asociaciones gremiales: no tiene tanto rendimiento como la anterior, pero tiene la ventaja de involucrar a otras organizaciones sin que haya elevados costos. Sirve como estrategia de apoyo a otra principal (enfoque indirecto).

- Contactos con universidades y escuelas, agremiaciones estudiantiles, directores académicos, centros de integración empresa-escuela: estos están orientados a divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa (enfoque indirecto).
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas: destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable, describiendo la organización, sus objetivos, estructuras, etc.
- Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado: una cooperación mutua (enfoque directo).
- Viajes de reclutamiento a otras localidades: cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explotado.
- Avisos en diarios y revistas: es una de las más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo.
- Agencias de reclutamiento: es una de las más costosas pero está compensado por factores relacionados con el tiempo y el rendimiento.

La mayor parte de las veces, estas técnicas se utilizan en conjunto.

Cuanto mayor sea la limitación de tiempo, mayor será el costo de la técnica que se aplique.

3.7.4.8 Ventajas del reclutamiento externo

- Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas nuevas y enfoques diferentes, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- Aprovecha las inversiones en preparación y el desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

3.7.4.9 Desventajas del reclutamiento externo

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.
- Es más costoso y exige costos y gastos inmediatos.
- Es menos seguro que el reclutamiento interno.
- Cuando monopoliza a las vacantes dentro de la empresa puede frustrar al personal.
- Afecta la política salarial

3.7.4.10 Reclutamiento mixto

En realidad, nunca se hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo, uno siempre debe complementar al otro.

Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se cancele. Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado.

El reclutamiento mixto enfoca tanto fuentes internas como externas de recursos humanos.

Puede ser adoptado de tres maneras:

- Inicialmente reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquel no presente resultados deseables.
- Inicialmente reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables.
- Reclutamiento externo e interno concomitantemente.

Por lo general una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos sobre los externos, en caso de que haya igualdad de condiciones entre ellos.

3.8 Selección De Personal

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización,

El reclutamiento tiene como objetivo específico suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización. (REYES PONCE, 2005)

3.8.1 Concepto de selección

Escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. (REYES PONCE, 2005)

Buscar solucionar dos problemas:

- adecuación del hombre al cargo
- eficiencia del hombre en el cargo

El criterio de selección se fundamenta en los datos e información que se posean respecto del cargo.

El proceso selectivo debe proporcionar no solo un diagnóstico sino también un pronóstico de la capacidad de las personas para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida.

La selección se configura básicamente como un proceso de comparación y decisión, puesto que, de un lado está el análisis y las especificaciones del cargo, y del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí.

La selección como proceso de comparación

La selección debe mirarse como un proceso de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo y las características de los candidatos. La

primero variable la suministra el análisis y descripción del cargo y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

La comparación es típicamente una función de staff.

A través de la comparación, el organismo de selección (staff) presenta ante el organismo solicitante los candidatos aprobados en la selección. La decisión de escoger, aceptar o rechazar es facultad del organismo solicitante o de su inmediato superior.

La selección como un proceso de decisión

El organismo de selección (staff) no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación.

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

- Modelo de colocación: hay solo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. El candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna.
- Modelo de selección: hay varios candidatos para cubrir una vacante. Pueden ocurrir dos alternativas: aceptación o rechazo. Si se rechaza sale del proceso.
- Modelo de clasificación: hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige. Ocurren dos alternativas: el candidato puede ser aceptado o rechazado. Si es rechazado entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que estos se agoten. La empresa considera que el candidato puede ser colocado en el cargo más adecuado a las características del candidato.

3.8.2 Bases para la Selección de Personas

Recolección de información acerca del cargo. (REYES PONCE, 2005)

Puede hacerse a través de:

- **Análisis del cargo:** inventario de los aspectos intrínsecos (contenidos del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo) del cargo. En consecuencia el proceso de selección se concentra en la búsqueda y evaluación de esas exigencias y en las características de los candidatos que se presentan.
- **Aplicación de la técnica de los incidentes críticos:** consiste en anotar todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica busca identificar las características deseables y las no deseables en los nuevos candidatos.
- **Análisis de solicitud de empleo:** consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y características que el aspirante al cargo debe poseer.
- **Análisis del cargo en el mercado:** consiste en examinar en otras compañías los candidatos, requisitos y características de un cargo que va a crearse en la empresa.
- **Hipótesis de trabajo:** una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante, en caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse.

La información que el organismo recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes se transforma en una ficha de especificaciones o ficha pro fisiográfica, que debe contener las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado. Con

base en esta ficha, el organismo de selección puede establecer las técnicas de selección más adecuadas al cargo.

3.8.3 Elección de las técnicas de selección

Una vez obtenida la información acerca del cargo del aspirante, y elaborada la ficha profisiográfica, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso. (REYES PONCE, 2005)

Entrevista de selección

Es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. Debe ser dirigida con gran habilidad y tacto para que realmente pueda producir los resultados esperados.

La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

- la fuente: el candidato
- el transmisor: el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones
- el canal: en la entrevista hay al menos dos las palabras y los gestos
- el instrumento para descifrar: los receptores de la información pueden interpretar (descifrar) los mensajes de manera diferente
- el destino: a quien se pretende transmitir el mensaje

Entrevistar es probablemente, es el método que más se utiliza en la selección, no obstante que en este proceso hay demasiada subjetividad.

3.8.4 Etapas de la entrevista de selección

La entrevista puede perfeccionarse si se tiene en cuenta algunos principios, la mejor manera de diseñar tales principios es hacer el seguimiento de las funciones que ocurren en el desarrollo de la misma. (REYES PONCE, 2005).

- Preparación:

La entrevista de selección debe ser planeada para determinar:

- los objetivos específicos de la entrevista
- el método para alcanzar los objetivos de la entrevista
- la mayor cantidad posible de información del candidato entrevistado

Es necesario que el entrevistador se informe respecto de los requisitos para ocupar el cargo, para que pueda comprobar la adecuación de las características personales del aspirante.

- Ambiente:

Puede ser de dos tipos:

- Físico: el local de la entrevista debe ser confortable y sólo para ese fin.
- Psicológico: el clima de la entrevista deber ser ameno y cordial.

Una buena entrevista implica considerar varios aspectos entre los cuales se destacan:

- La atmósfera debe ser agradable y la sala limpia, confortable, aislada y sin mucho ruido.
- En ella sólo deben estar el entrevistado y entrevistador.
- En la sala de espera debe haber suficiente sillas, diarios y revistas.
- El propósito de la entrevista debe ser determinado con anticipación
- El estudio previo de la información relacionada con la función y el candidato.

- Desarrollo de la entrevista:

Constituye la entrevista propiamente dicha. Implica dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado. El entrevistador envía estímulos (preguntas) al candidato, con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento

(retroalimentación), para poder elaborar nuevas preguntas (estímulos), y así sucesivamente.

Así como el entrevistador obtiene la información que desea, debe proporcionar la que el aspirante requiere para tomar sus decisiones.

La entrevista es dirigida cuando el entrevistador sigue un desarrollo establecido previamente. Este proceso es sencillo, fácil y rápido.

La entrevista es libre o no dirigida hay un derrotero preestablecido.

La entrevista dirigida es criticada ya que restringe y limita la actuación del entrevistador, mientras que la entrevista libre es criticada porque su coherencia es relativamente baja. Como el entrevistador tiene que preocuparse por no omitir nada, la evaluación del candidato se hace menos eficiente.

Una parte importante de la entrevista consiste en darle información de la empresa y de la vacante existente.

Hay dos aspectos significativos:

- Contenido de la entrevista: el conjunto de información que el candidato suministra de sí mismo.
- Comportamiento del candidato: la manera cómo reacciona.
- El entrevistador debe abordar los dos aspectos que están estrechamente relacionados.

Las condiciones indispensables en una entrevista son dos: inteligencia normal, carecer de prejuicios y estar dispuesto a la autocrítica.

- Terminación de la entrevista
 - El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista.
 - El entrevistado tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.

- Evaluación del candidato:

A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato. Al final deben tomarse ciertas decisiones: aceptado o rechazado. Los datos que el candidato aporta y la manera cómo se comporta ayudan a proyectar una imagen de él. En rigor, no puede establecerse aspectos concretos para el registro de las impresiones, pues la entrevista es un acto.

Pruebas de conocimiento o de capacidad

Tienen por objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

i) Según la manera como la prueba se aplica pueden ser:

1. Orales
2. Escritas
3. De relación

ii) Según el área de conocimiento pueden ser:

1. Generales: cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales
2. Específicas: cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo.

iii) Según la manera como se elaboran las pruebas escritas, pueden ser:

1. Tradicionales, de tipo disertativo, expositivo
2. Objetivas, mediante pruebas objetivas
3. Mixtas, se utiliza tanto la forma tradicional como la objetiva

1. Las pruebas tradicionales o subjetivas abarcan pocos ítems, poseen pocas pruebas formuladas en el momento del examen y exigen respuestas largas. Sus principales deficiencias son la poca extensión del campo que examinan y la subjetividad de la calificación.

2. Las pruebas objetivas poseen mayor número de preguntas, abarcan un área grande de conocimiento del candidato y exigen respuestas breves y precisas, bien definidas en su forma y contenido.
3. Las pruebas de carácter mixto constan, por lo general, de una parte objetiva en forma de test y de otra en forma de preguntas disertativas.

Diseño de pruebas

Pasos a seguir:

- Buscar la colaboración de expertos en técnicas de evaluación.
- Definir el objetivo de la prueba y su nivel de dificultad.
- Analizar las áreas que deben examinarse.
- Discriminación de los temas que deben examinarse distribuidos por el número de ítem de la prueba.
- Elaboración de los ítems.
- Clasificar los ítems en función del nivel de dificultad
- Construir cierto número de ítems (el doble de lo necesario)
- Dar dimensiones precisas a la prueba (la ideal es dar tiempo libre para la primera aplicación)
- Elaborar las normas de aplicación
- La impresión debe ser nítida y correcta y la disposición armónica y organizada

Ítems para el diseño de pruebas

Pueden escogerse varios ítems

- Alternativas sencillas: (verdadero o falso). Hay 50% de probabilidad de acertar al azar. Estimula la adivinación. Es difícil organizar una fase que absolutamente falsa o verdadera, por lo tanto se da alguna pista de la respuesta correcta. Sería necesario elaborar muchas preguntas para conseguir una medida más eficiente, su empleo es desaconsejable.

- De complementación: es necesario estar seguro que sólo hay una respuesta correcta.
- Evocación (preguntar): permiten gran variación y se adoptan a casi todo tipo de conocimiento. No dan ninguna pista al candidato, impiden la adivinación. Las preguntas se deben formular de manera que las respuestas queden perfectamente determinadas con relación al contenido. Permite observar la capacidad para presentar y organizar los conocimientos.
- Apareamiento (asociación): sirve para medir la capacidad para reconocer y asociar nociones y conocimientos relacionados. Los temas deben ser cortos y estar resumidos en pocas palabras o símbolos.
- Ordenación: se utiliza mucho en las pruebas de historia. Se pide al candidato que ordene cronológicamente una serie de datos. La cantidad de conocimientos que puede evaluarse es pequeña.
- Elección múltiple: es el más utilizado. Generalmente tiene 3,4 o 5 alternativas, una correcta y las otras verosímiles o falsas, pero siempre posibles. Uno de los problemas es que no permite graduar la dificultad de los ítems.

Pruebas Psicométricas

Es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. En general se refiere a la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento del candidato. Para intentar generalizar como se manifestará el comportamiento en determinada forma de trabajo. Se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan como y cuanto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación.

Aptitud es la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento. Es innato, y debidamente ejercida a través de la práctica se transforma en capacidad.

Capacidad es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento, y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento o la práctica.

Por consiguiente, una prueba de conocimiento o de capacidad ofrece un diagnóstico real de las habilidades del candidato, en tanto que una prueba de aptitud proporciona un pronóstico futuro de su potencial de desarrollo.

Pruebas de personalidad

Analizan los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas o psicodiagnósticas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global, y específica cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, etc.

Técnicas de simulación

El aspirante es sometido a una situación de dramatización de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñara en la empresa, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo.

El Proceso de Selección

El paso siguiente es determinar las técnicas de selección que deberán aplicarse. Por lo general se emplean más de una. Entre las principales se encuentran: (REYES PONCE, 2005)

- Selección de una sola etapa: las decisiones se basan en los resultados de una sola prueba o una nota compuesta que abarque las pruebas aplicadas.
- Selección secuencial en dos etapas: permite al responsable de la selección seguir probando siempre que tenga duda de aceptar o rechazar al candidato. Se exige una decisión definitiva después de la segunda etapa.

- Selección secuencial entre etapas: incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.

La estrategia de selección secuencial siempre es superior a la selección en una sola etapa. La principal ventaja de los planes secuenciales es la disminución en el costo de la obtención de la información. Los métodos secuenciales son muy recomendables, sobre todo cuando las pruebas implican demasiado costo.

Evaluación y control de los resultados

Algunas medidas de rendimiento del subsistema de reclutamiento y selección son:

- Costo de las operaciones de reclutamiento y selección
- Costo por admisión
- Costo por admisión por fuente de reclutamiento
- Total de admisiones
- Total de admisiones por fuente de reclutamiento
- Calidad por fuente
- Beneficios por fuente y eficiencia de la fuente.

No obstante su aparente costo de operación, los resultados de la selección producen ahorro a las empresas y aumento de la productividad. Algunos indicadores genéricos pueden proporcionar una evaluación de los resultados de la selección:

- Acoplamiento del hombre al cargo y satisfacción con el empleo
- Rapidez del nuevo empleado para integrarse y adaptarse a sus funciones
- Mejoramiento del potencial humano
- Reducción de la rotación del personal
- Mayor rendimiento y productividad
- Mejoramiento en las relaciones humanas
- Menor inversión y esfuerzo en capacitación, debido a la mayor facilidad para aprender.

Concepto del Cargo

La palabra cargo designa un conjunto de tareas específicas que deben ejecutarse y, por lo general, implica una relación entre dos o más personas. (REYES PONCE, 2005)

Concepto de Diseño del Cargo

El diseño de cargos es la especificación del contenido, de los métodos y de las relaciones de cargo, en el sentido de cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo.

Diseñar un cargo implica:

1. Establecer el conjunto de tareas que el ocupante del cargo deberá desempeñar (contenido del cargo)
2. Determinar cómo debe ser desempeñado ese conjunto de tareas (métodos y procesos de trabajo)
3. Definir a quien deberá informar el ocupante del cargo (responsabilidad)
4. Precisar a quien deberá supervisar o dirigir el ocupante del cargo (autoridad)

En general, el diseño de los cargos en una empresa se encargan algunos organismos de ingeniería industrial o de organización y métodos. Los cargos de las áreas administrativas, financiera y mercadológica son diseñados generalmente por la gerencia respectiva.

El diseño de cargos es la manera como los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones.

Modelos de Diseño de los Cargos

El diseño de cargos es la manera como los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones. (REYES PONCE, 2005)

A grandes rasgos, pueden distinguirse tres modelos básicos de diseño de cargos:

Modelo Clásico o Tradicional de Diseño de los Cargos

Utilizado por los ingenieros pioneros de la teoría administrativa. Su enfoque de la administración científica destaca que, mediante métodos científicos, pueden proyectarse cargos y entrenar a las personas para obtener la máxima eficiencia. Se establecía una separación entre pensamiento (gerencia) y actividad (obreros): los cargos se proyectan según el modelo de hacer y no de pensar, y el entrenamiento en el cargo, estaba restringido a las habilidades específicas necesarias para la ejecución de las tareas. El punto de vista dominante era que cuanto más simples y repetitivas fueran las labores, mayor sería la eficiencia del trabajador.

La administración científica tendía a proyectar lo siguiente:

1. Encontrar la mejor manera para que las personas se movieran, se localizaran y se enfrentaran físicamente con una tarea.
2. Dividir los cargos en tareas repetitivas y de fácil asimilación.
3. Arreglar los instrumentos y los equipos de manera que minimicen el esfuerzo y la pérdida de tiempo.
4. Construir el ambiente de la fábrica de manera que el ruido, la ventilación y otras condiciones de apoyo no reduzcan la eficiencia.
5. Proyectar instrumentos especiales para cargos específicos, que reduzcan las acciones innecesarias.
6. Eliminar todas las actividades que produzcan fatiga y que no estén relacionados con la tarea ejecutada.

La idea que subyace en este enfoque clásico es clara: el trabajador y su cargo son tratados como máquinas. Se desarrolla el concepto de la línea de montaje. Los beneficios que se esperaban inicialmente con la racionalización del trabajo no han llegado a realizarse por completo.

Cada ocupante se relaciona exclusivamente con su superior. La programación y el flujo secuencial del trabajo son responsabilidad del superior. El empleado, dentro de este modelo, no está particularmente interesado ni es capaz de ejercer autodirección y autocontrol. Sólo se espera que él se interese por lo que hace en la medida en que tiene una remuneración que, además, debe estar siempre de acuerdo con su desempeño.

Ventajas esperadas Resultados Reales

- Funciones que implican los cargos pueden aprenderse rápidamente, lo que requiere poco entrenamiento.
- Los cargos pueden ser ocupados por personas no capacitadas pero que están disponibles y con bajos salarios.
- Los trabajadores pueden ser cambiados de puesto, debido a las pocas habilidades que se requieren y a la facilidad de entrenamiento.
- Los trabajadores no se sienten físicamente cansados debido a la mecanización.
- El establecimiento de patrones permite mayor facilidad en el control de la calidad; también se minimiza la probabilidad de error.
- La mecanización hace que pueda proveerse la producción.
- La administración ejerce el control sobre los trabajadores en tal grado que pueden ser supervisados mediante la observación.
- Los ahorros en el costo de entrenamiento no llegan a materializarse por causa de la elevada rotación de personal.
- Los altos índices de ausentismo requieren trabajadores extras. Esto eleva los costos laborales.
- Debido al trabajo en línea de montaje y a su naturaleza insatisfactoria, es necesario pagar altos salarios para que las personas acepten los cargos en línea.
- Debido a la falta de compromiso de los trabajadores ocurren substanciales problemas de calidad.

- Debido a la rotación del personal se elevan los costos de reclutamiento y selección de los trabajadores.
- Los problemas de supervisión aumentan la distancia entre el trabajo y la administración.

3.8.5 Descripción y Análisis de Cargos

Las necesidades básicas de recursos humanos para la organización se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos, debido a la división del trabajo y a la consiguiente especificación de funciones. La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y análisis. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo y el papel que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción. (REYES PONCE, 2005)

Es necesario que se analicen y se describan los cargos, para conocer su contenido y sus especificaciones, con el fin de poder administrar los recursos humanos empleados en ellos.

El concepto de cargo se basa en nociones fundamentales:

- Tarea: es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo.
- Atribución: es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo.
- Función: es un conjunto de tareas (cargos por hora) o atribuciones (cargos por meses).
- Cargo: es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional.

Ubicar un cargo en el organigrama implica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el departamento, el superior jerárquico y los subordinados.

Por consiguiente, un cargo puede definirse como un conjunto de funciones que ocupa una posición formal dentro del organigrama.

Todo cargo tiene uno o más ocupantes, que son las personas designadas para ejercer las funciones específicas del cargo, así como la autoridad y la responsabilidad inherentes a la posición que el cargo ocupa en el organigrama.

Descripción de cargos

Es un proceso que consiste enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ocupación (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (por que lo hace).

Un cargo puede ser descrito como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con que los empleados al logro de los objetivos en una empresa.

Un cargo es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un sólo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama.

En resumen, la descripción de un cargo está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los cargos.

Análisis de cargos

Una vez que se identifica el contenido de un cargo (aspectos intrínsecos), se pasa a analizar el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

La descripción de cargos y análisis de cargos están estrechamente relacionados en su finalidad y en el proceso de obtención de datos; a pesar de esto están perfectamente diferenciados entre sí: la descripción se preocupa por el contenido del cargo, en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.

3.8.6 Estructura del análisis de cargos

El análisis de cargos determina cuales son los requisitos físicos e intelectuales que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado del cargo, cuales son las responsabilidades que el cargo impone y en qué condiciones debe desempeñarse el cargo. (REYES PONCE, 2005)

Por lo general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos, aplicados casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo.

1. requisitos intelectuales
2. requisitos físicos
3. responsabilidades implícitas
4. condiciones de trabajo

Cada una de ésta áreas está dividida en varios factores de especificaciones. Los factores de especificaciones son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva.

Requisitos Intelectuales: tienen que ver con las exigencias del cargo, en lo que hace referencia a los requisitos intelectuales que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el cargo de manera adecuada. Los factores de especificación son los siguientes:

1. Instrucción básica.
2. Experiencia básica anterior.
3. Adaptabilidad al cargo.
4. Iniciativa necesaria.
5. Aptitudes necesarias.

Requisitos físicos: tienen que ver con la cantidad y continuidad de energía y esfuerzos físicos y mentales requeridos, y la fatiga provocada, y también con la complexión física que necesita el ocupante para desempeñar el cargo adecuadamente.

1. Esfuerzo físico necesario.
2. Capacidad visual.
3. Destreza o habilidades.
4. Complexión física necesaria.

Responsabilidades implícitas: se refiere a la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones, con la supervisión del trabajo de sus subordinados, con el material, con las herramientas o equipos, con el patrimonio de la empresa, etc.

1. Supervisión de personal.
2. Material, herramientas o equipos.
3. Dinero, títulos o documentos.
4. Contactos internos o externos.
5. Información confidencial.

Condiciones de trabajo: se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que puede hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento.

1. Ambiente de trabajo.
2. Riesgos.

Métodos de descripción y análisis de cargos

La descripción y análisis de cargos son responsabilidad de línea y función de staff. El analista de cargos puede ser un funcionario especializado de staff, como el jefe de departamento en que está localizado el cargo, como también puede ser el propio ocupante del cargo.

Los métodos que más se utilizan en la descripción y análisis de cargos son:

1. Observación directa.
2. Cuestionario.
3. Entrevista directa.
4. Métodos mixtos.

3.8.7 Evaluación Del Desempeño Humano

En general, el esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo. Ese esfuerzo individual está dirigido, por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo y, por otra, por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar. (REYES PONCE, 2005)

La evaluación del desempeño es una sistémica apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

Una evaluación es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones. Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa, etc.

Responsabilidad por la evaluación de desempeño

Esta se atribuye a diferentes dependencias, de acuerdo con la política desarrollada en materia de recursos humanos.

El gerente

Existe una rígida centralización. La mayor parte de las veces, la evaluación de desempeño es responsabilidad de línea y función de staff con la ayuda de la dependencia de administración de recursos humanos. Quien evalúa al personal es el propio jefe, el staff de la dependencia de recursos humanos proyecta, prepara, y luego acompaña y controla el sistema, en tanto que cada jefe aplica y desarrolla el plan dentro de su círculo de acción. De ésta forma, el jefe mantiene su autoridad de línea, en tanto que la dependencia de administración de recurso humano mantiene su autoridad de staff.

El empleado

Algunas organizaciones utilizan la autoevaluación por parte de los empleados, la responsabilidad por la evaluación de desempeño está totalmente descentralizada. Este tipo de evaluación es poco común porque sólo puede utilizarse cuando el grupo de trabajo está compuesto por personas de buen nivel cultural y de alto cociente intelectual, además de equilibrio emocional y de capacidad para hacer una autoevaluación sin subjetivismo ni distorsiones personales. (REYES PONCE, 2005)

El propio empleado llena un cuestionario y luego lo presenta a su supervisor y conjuntamente analizan los resultados, las cosas que deben mejorarse y los objetivos de desempeño que deben alcanzarse.

La evaluación de desempeño no puede ser responsabilidad exclusiva del propio individuo, porque:

1. puede haber heterogeneidad de objetivos
2. los empleados no siempre tienen condiciones para autoevaluarse

3. los puntos de vista de los empleados difícilmente coincidan con los del supervisor
4. los objetivos del desempeño pueden volverse demasiado personales e individuales

Comité de evaluación

Es el sistema más utilizado, existe centralización en lo que corresponde al proyecto, a la construcción y a la implementación del sistema, y relativa descentralización en lo referente a la aplicación y a la ejecución. La evaluación de desempeño se asigna a una comisión especialmente nombrada para este fin y constituida por funcionarios pertenecientes a diversos departamentos. En este caso, la evaluación es colectiva, y cada miembro tendrá igual participación y responsabilidad en los juicios. (REYES PONCE, 2005)

Por lo general, la comisión consta de miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes participan de todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios y de la atención de los patrones. Los miembros transitorios, que participan sólo de los juicios acerca de los empleados ligados directa o indirectamente a su área de desempeño, tienen el papel de proveer información de los evaluados y proceder al juicio y a la evaluación.

La evaluación del desempeño deberá hacerla inicialmente el supervisor directo, quien sólo más tarde la presentará y discutirá con la comisión.

Con el paso del tiempo, los miembros permanentes obtendrán conocimiento de los recursos humanos disponibles y de los evaluadores, y podrán colaborar para el perfeccionamiento de las técnicas y dirigir a los evaluadores hacia una concepción coherente y unívoca.

Objetivos de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento del subordinado; es necesario ir a un nivel de mayor profundidad, ubicar causas y establecer perspectivas de

común acuerdo con el evaluado. Si debe modificarse el desempeño, el evaluado que es el mayor interesado, debe adquirir conocimientos del cambio planeado.

En la mayoría de las organizaciones, la evaluación de desempeño tiene dos propósitos principales:

1. justificar la acción salarial recomendada por el supervisor
2. buscar una oportunidad para que el supervisor reexamine el desempeño del subordinado, y fomentar la discusión acerca de la necesidad de superación.

La evaluación de desempeño no es por sí misma un fin, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos. Para alcanzar este objetivo básico, la evaluación de desempeño intenta alcanzar diversos objetivos intermedios:

- 1- adecuación del individuo al cargo;
- 2- entrenamiento;
- 3- promociones;
- 4- incentivo salarial por buen desempeño;
- 5- mejoramiento de las relaciones humanas entre supervisor y subordinado;
- 6- auto perfeccionamiento del empleado;
- 7- informaciones básicas para la investigación de recursos humanos;
- 8- estimación del potencial de desarrollo de los recursos humanos;
- 9- estímulo a la mayor productividad;
- 10- oportunidad de reconocimiento de los patrones de desempeño de la empresa;

- 11- retroalimentación de información al propio individuo evaluado;
- 12- otras decisiones de personal, como transferencias, etc.

Los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño son:

1. permitir condiciones de medición del potencial humano
2. convertir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente
3. dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos empresariales y los individuales.

Beneficios de la evaluación del desempeño

Por lo general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa, y la comunidad.

1- Beneficios para el jefe

- evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, contando con un sistema de evaluación capaz de neutralizar la subjetividad.
- proponer medidas orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados
- comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación, y mediante este sistema la manera como está desarrollándose su comportamiento

2- Beneficios para el subordinado

- conoce los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus funcionarios
- conoce cuales son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe

- sabe qué medidas está tomando su jefe con el fin de mejorar su desempeño, y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta
- adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su desarrollo y su autocontrol.

3- Beneficios para la empresa

- está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado
- puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento, y seleccionar los que tienen condiciones de transferencia o promoción
- puede estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo

3.8.7.1 Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño humano puede hacerse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no sólo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa, según los niveles o las áreas de actividad. Por lo general, el sistema de evaluación de desempeño humano sirve a determinados objetivos trazados con base a una política de recursos humanos. (REYES PONCE, 2005)

Hay varios métodos, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación de desempeño, como también estructurar cada uno de estos en un método diferente, adecuado al tipo y las características de los evaluados y al nivel y las características de los evaluadores.

Para que sean eficaces, las evaluaciones de desempeño deben basarse en los resultados de las actividades del hombre en el trabajo, y no sólo en las características de su personalidad.

3.8.7.1.1 Método de las escalas gráficas

Es el método más simple y el más utilizado, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad. (REYES PONCE, 2005)

Características del método

Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, y las columnas representan los grados de variación de tales factores.

Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. En este factor se dimensiona un desempeño que va desde el débil o insatisfactorio hasta el óptimo o muy satisfactorio.

Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribuciones de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y ganan puntos con relación a su importancia en la evaluación. Una vez hecha la evaluación se cuenta los puntos obtenidos por los empleados.

Ventajas del método de las escalas gráficas

1. Brinda un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación simple;
2. posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación;
3. exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación.

Desventajas del método de las escalas gráficas

1. No permite al evaluador tener mucha flexibilidad, está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores;
2. Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones;

3. Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.

3.8.7.1.2 Método de elección forzada

Características del método de elección forzada

Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de desempeño individual. En cada bloque de frases el evaluador debe escoger sólo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado. (REYES PONCE, 2005)

Hay dos formas de composición:

- Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. Al juzgar se elige la frase que más se ajuste y, luego, la que menos se ajuste al desempeño del evaluado.
- Se forman bloque de sólo cuatro frases de significado positivo. Al juzgar se elige la frase que más se ajuste al desempeño del evaluado.

3.8.7.1.3 Método de evaluación de resultados

Este método está muy ligado a los programas de administración por objetivos y se basa en una comparación periódica entre los resultados asignados para cada funcionario y los resultados efectivamente alcanzados. Las conclusiones con respecto a los resultados permiten identificar los puntos fuertes y débiles del funcionario, así como las medidas necesarias para el próximo período. Es un método práctico, aunque su funcionamiento dependa de las actitudes y los puntos de vista del supervisor con respecto a la evaluación de desempeño. (REYES PONCE, 2005)

3.9 Capacitación

Para poder tener un concepto claro sobre la capacitación, es necesario diferenciarlo del entrenamiento y el adiestramiento. El entrenamiento es la preparación que se sigue para desempeñar una función.

Mientras que el adiestramiento es el proceso mediante el cual se estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad.

En cambio, capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad. Se puede señalar, entonces, que el concepto capacitación es mucho más abarcador. (REYES PONCE, 2005)

La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. Bajo este marco, la capacitación busca básicamente:

Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.

Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

Con la finalidad de que los centros de trabajo identifiquen y apliquen los aspectos mínimos necesarios que deben ser considerados para emprender un proceso de capacitación organizado, que involucre como actividad natural del mismo el dar cumplimiento a las disposiciones legales que se establecen en la materia, las fases sugeridas son las siguientes:

3.9.1 Beneficios de la capacitación para las organizaciones

Entre los beneficios que tiene la empresa con la capacitación se pueden enumerar los siguientes:

- Crear mejor imagen de la empresa
- Mejora la relación jefe subordinado
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo.

Beneficios de la capacitación para los trabajadores

Entre los beneficios que obtienen los colaboradores con la capacitación están:

- Elimina los temores de incompetencia
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Desarrolla un sentido de progreso

Análisis situacional de la organización

Al ser las organizaciones laborales entidades económicas destinadas a ofrecer al público usuario productos o bienes, y a obtener en algunos casos beneficio de ello, requieren para su correcto funcionamiento contar con una capacidad efectiva que les permita aprovechar los recursos de que disponen

El éxito de todo centro de trabajo depende en gran parte de la correcta administración de los elementos y recursos con que cuentan.

De manera interna se integra por personas, recursos materiales, financieros, tecnológicos, etc., en donde cada uno de ellos desempeña una función específica, pero a la vez contribuyen a las funciones generales de la unidad ateniendo a un objetivo común; hacia afuera existen factores que afectan su quehacer, éstos se refieren a las condiciones sociales, económicas, culturales, educativas y físicas del contexto.

Considerar cada uno de los aspectos anotados, y muchos otros más, debe representar para toda organización el punto de partida en la definición de cualquier proyecto de trabajo que se emprenda.

La función de capacitación se inserta como parte integrante del acontecer cotidiano de las empresas y para cumplir con sus objetivos toma información del medio ambiente y del mismo centro de trabajo.

Por ello, es necesario que antes de tomar alguna decisión al respecto se lleve a cabo un estudio que permita identificar la situación real que en términos generales prevalece en el centro de trabajo.

El análisis situacional, en el esquema que aquí se presenta, constituye la primera fase del proceso capacitador porque define el momento en que se establecen las bases de las actividades posteriores.

Por lo anterior, éste debe reflejar información sobre:

- Misión, objetivos y metas laborales
- Proceso productivo
- Estructura organizacional
- Funciones y líneas de autoridad
- Recursos disponibles
- Clientes y proveedores
- Fuerzas y debilidades

A partir del análisis que realice la empresa de los aspectos antes anotados, se obtendrá información de las dificultades que enfrentan las áreas que la componen.

Los puntos débiles o deficiencias encontradas deben ser cuidadosamente estudiadas a fin de establecer con claridad los problemas que pueden y deben ser resueltos con capacitación

La capacitación al ser una actividad planeada contribuye a preparar y formar al recurso humano que requiere y labora actualmente en una empresa, por lo tanto no todos los problemas pueden ser satisfechos con la misma.

Cuando el diagnóstico de la empresa refleja problemas específicos en cuanto al desempeño laboral de los trabajadores referidos a la inducción, formación,

actualización y desarrollo de sus funciones, éstos representan indicadores que guiarán el curso de las acciones de capacitación; por lo que representan la materia de la siguiente fase del proceso.

Diagnóstico de Necesidades

La determinación de necesidades de capacitación es la parte medular del proceso capacitador que permite conocer las deficiencias existentes en una empresa a fin de establecerlos objetivos y acciones a considerar en el plan. (REYES PONCE, 2005)

Síntomas posibles que puedan indicar o sugerir una necesidad de capacitación son:

- Baja producción, normas de rendimiento, utilización de máquinas y equipos
- Aumento en la tasa de accidentes, rotación de personal, ausentismo, desperdicio.
- Aumento en demoras, disputas, quejas de clientes, problemas de reclutamiento.
- Tiempo demasiado prolongado para ejecutar los trabajos o para la utilización de máquinas y equipo.

La capacitación que surja de los problemas anteriores se reconoce como capacitación reactiva, ya que proviene de hechos y dificultades presentes.

Las características del diagnóstico de la empresa permiten flexibilidad en su aplicación, ya que se puede realizar como una revisión periódica, semestral o anual buscando siempre la calidad y confiabilidad de los resultados, los cuales dependerán sustancialmente de la veracidad de la información.

Factores que provocan necesidades de capacitación

- Expansión de la empresa o ingreso de nuevo empleados
- Trabajadores transferidos o ascendidos
- Implantación o modificación de métodos y procesos de trabajo

- Actualización de tecnología, equipos, instalaciones y materiales de la empresa
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios

Los cambios que efectúe la empresa provocarán futuras necesidades de capacitación, a ésta se le reconoce como capacitación proactiva, ya que se adelanta a los problemas y trata de prever resultados que fortalecerán a la organización.

Sin embargo, independientemente del tipo de necesidad, momento y situación que la genera, los beneficios y resultados a obtener son, entre otros:

- Localización de necesidades reales a satisfacer
- Determinación de perfiles de puesto y/o actualización de los mismos.
- Identificación clara del universo a capacitar, número de trabajadores, áreas y puestos.
- Definición de objetivos y metas concretas factibles de alcanzar
- Estructuración de un programa de trabajo con tareas definida
- Determinación de los recursos que serán necesarios para la realización de las acciones que se programen

3.10 Planeación Estratégica Presupuestos

3.10.1. Qué es un presupuesto

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. (BURBANO & ORTIZ, 1996)

3.10.2 Funciones de los presupuestos

1. La principal función de los presupuestos se relaciona con el Control financiero de la organización.

2. El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.
3. Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización. (BURBANO & ORTIZ, 1996)

3.10.3 Importancia de los presupuestos

Son útiles en la mayoría de las organizaciones como: utilitaristas (compañías de negocios), no-utilitaristas (agencias gubernamentales), grandes (multinacionales, conglomerados) y pequeñas empresas. (BURBANO & ORTIZ, 1996)

1. Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
2. Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
3. Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
4. Facilitan que los miembros de la organización
5. Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
6. Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
7. Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria
8. Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una

red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.

9. Las lagunas, duplicaciones o sobre posiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

3.10.4. Objetivos de los presupuestos

1. Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.
2. Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.
3. Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral. (BURBANO & ORTIZ, 1996)

3.10.5. Finalidades de los presupuestos

1. Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
2. Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
3. Coordinar y relacionar las actividades de la organización.
4. Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

3.10.6. Clasificación de los presupuestos

Los presupuestos se pueden clasificar desde diversos puntos de vista a saber: 1) Según la flexibilidad, 2) Según el periodo de tiempo que cubren, 3) Según el campo de aplicabilidad de la empresa, 4) Según el sector en el cual se utilicen. (BURBANO & ORTIZ, 1996)

3.10.6.1 Según la flexibilidad

3.10.6.1.1 Rígidos, estáticos, fijos o asignados

Son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad. Dejan de lado el entorno de la empresa (económico, político, cultural etc.). Este tipo de presupuestos se utilizaban anteriormente en el sector público.

3.10.6.1.2 Flexibles o variables

Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Son de gran aceptación en el campo de la presupuestación moderna. Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos.

3.10.6.2 Según el periodo de tiempo

3.10.6.2.1 A corto plazo

Son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias.

3.10.6.2.2 A largo plazo

Este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo que, generalmente, adoptan los estados y grandes empresas.

3.10.6.3 Según el campo de aplicación en la empresa

3.10.6.3.1 De operación o económicos

Tienen en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el periodo siguiente al cual se elaboran y, su contenido se resume en un Estado de Ganancias y Pérdidas. Entre estos presupuestos se pueden destacar: (BURBANO & ORTIZ, 1996)

- **Presupuestos de Ventas:** Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos.
- **Presupuestos de Producción:** Comúnmente se expresan en unidades físicas. La información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales.
- **Presupuesto de Compras:** Es el presupuesto que prevé las compras de materias primas y/o mercancías que se harán durante determinado periodo. Generalmente se hacen en unidades y costos.
- **Presupuesto de Costo-Producción:** Algunas veces esta información se incluye en el presupuesto de producción. Al comparar el costo de producción con el precio de venta, muestra si los márgenes de utilidad son adecuados.
- **Presupuesto de flujo de efectivo:** Es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado luego de que todas los demás presupuestos hayan sido completados. El presupuesto de flujo muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo.
- **Presupuesto Maestro:** Este presupuesto incluye las principales actividades de la empresa. Conjunta y coordina todas las actividades de los otros presupuestos y puede ser concebido como el “presupuesto de presupuestos”.

3.10.6.3.2 Financieros

En estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance. Hay dos tipos: 1) el de Caja o Tesorería y 2) el de Capital o erogaciones capitalizables. (BURBANO & ORTIZ, 1996)

- **Presupuesto de Tesorería.** Tiene en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fáciles de realizar. Se puede llamar también presupuesto de caja o de flujo de fondos porque se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para

desarrollar sus operaciones. Se formula por cortos periodos mensual o trimestralmente.

- **Presupuesto de erogaciones capitalizables.** Es el que controla, básicamente todas las inversiones en activos fijos. Permite evaluar las diferentes alternativas de inversión y el monto de recursos financieros que se requieren para llevarlas a cabo.

3.10.6.4 Según el sector de la economía en el cual se utilizan

3.10.6.4.1 Presupuestos del Sector Público

Son los que involucran los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del Estado. Son el medio más efectivo de control del gasto público y en ellos se contempla las diferentes alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones. (BURBANO & ORTIZ, 1996)

3.10.6.4.2 Presupuestos del Sector Privado

Son los usados por las empresas particulares, Se conocen también como presupuestos empresariales. Buscan planificar todas las actividades de una empresa.

3.10.7. Principios de la presupuestación

3.10.7.1 Principios de Previsión

Son tres: 1) Predictibilidad, 2) Determinación cuantitativa y, 3) Objetivo.

3.10.7.2 Principios de Planeación

Se destacan: 1.) Previsión. 2.) Contabilidad, 3.) Flexibilidad, 4.) Unidad, 5.) Confianza, 6.) Participación, 7.) Oportunidad y, 8.) Contabilidad por áreas de responsabilidad.

3.10.7.3 Principios de organización

Son: 1) Orden y 2) Comunicación.

3.10.7.4 Principios de dirección

Se destacan: 1) Autoridad y 2) Coordinación.

3.10.7.5 Principios de control

Son: 1) Reconocimiento, 2) Excepción, 3) Normas y, 3) Conciencia de Costos.

3.10.8. Motivos del fracaso de la presupuestación

La gerencia debe organizar sus recursos financieros, si quiere desarrollar sus actividades, establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo que cada unidad tiene para el logro de las metas fijadas por la alta dirección y a la vez precisar los recursos que deben asignarse a las distintas dependencias que directa o indirectamente ayudan al plan de operaciones. (BURBANO & ORTIZ, 1996)

3.10.8.1 La presupuestación puede fracasar por diversas razones:

- Cuando sólo se estudian las cifras convencionales y los cuadros demostrativos del momento sin tener en cuenta los antecedentes y las causas de los resultados.
- Cuando no está definida claramente la responsabilidad administrativa de cada área de la organización y sus responsables no comprenden su papel en el logro de las metas.
- Cuando no existe adecuada coordinación entre diversos niveles jerárquicos de la organización.
- Cuando no hay buen nivel de comunicación y por lo tanto, se presentan resquemores que perturban e impiden el aporte de los colaboradores para el logro de las metas presupuestadas.
- Cuando no existe un sistema contable que genere confianza y credibilidad.

- Cuando se tiene la “ilusión del control” es decir, que los directivos se confían de las formulaciones hechas en el presupuesto y se olvidan de actuar en pro de los resultados.
- Cuando no se tienen controles efectivos respecto de la presupuestación.
- Cuando no se siguen las políticas de la organización. (BURBANO & ORTIZ, 1996)

3.10.9. Calendario presupuestal

Es la agenda en la cual se definen a través del tiempo la ejecución y el control (evaluación) del presupuesto. Depende del tipo de organización y puede ser diario, semanal, quincenal, mensual, trimestral, semestral o anual. (BURBANO & ORTIZ, 1996)

3.10.10. Organización del presupuesto

Toda organización al formular sus planes, deberá delimitar específicamente las atribuciones y responsabilidades, para que cada persona sepa cómo debe actuar sin temor a extralimitarse ni lesionar los derechos de las demás personas. Un plan orgánico y objetivo muestra a la gerencia quienes deben rendir cuentas de cada fase sobre la marcha. (BURBANO & ORTIZ, 1996)

3.10.11. Políticas y normas

Son planes en la medida en que constituyen reglas o normas que permiten conducir el pensamiento y la acción de quienes se tenga a cargo. Es en este punto donde los administradores deben ser sagaces para que los subordinados no acepten como políticas una serie de pequeñas decisiones que no se tomaran con este objetivo. Y usualmente las políticas se apoyan y precisan los objetivos y cobijan a la empresa en su conjunto. Las políticas generales de la empresa son tomadas por el consejo de administración, en las cuales se basaran las políticas de los departamentos. (GOMEZ G. , 1994)

Todas estas delimitan un área o marco dentro del cual se debe decidir asegurando que las decisiones sean sólidas y contribuyan al alcance los objetivos. Al igual que hay diversos tipos de objetivos, también los hay de políticas, entre ellas tenemos: políticas de promoción interna, de competir con base en los precios, políticas en publicidad o políticas departamentales, como el contratar los ingenieros egresados de las universidades o impulsar la participación de los empleados para contribuir con la cooperación.

Con respecto a las políticas se debe tener en cuenta que:

- a) Cuando se elaboren las políticas debe tenerse en cuenta la opinión de quienes a aplicarlos.
- b) Las políticas deben declararse por escrito.
- c) Debe ser difundido y revisadas periódicamente, la interpretación de estas debe ser uniforme en toda la organización.
- d) Existen políticas sobre producción, finanzas, relaciones públicas.
- e) Existen políticas relacionadas con planeación, control, organización, favorecen, la coordinación y el trabajo en equipo, las consultas sobre asuntos fundamentales y la elaboración de criterios e iniciativa pero dentro de unos límites.

3.11. Administración Financiera

3.11.1. Contabilidad

Según (BRAVO VALDIVIESO, 2013) contabilidad es “la ciencia, el arte y la técnica que permite el análisis, clasificación, registro, control e interpretación de las transacciones que se realizan en una empresa con el objeto de conocer su situación económica y financiera al término de un ejercicio económico o periodo contables.”

En conclusión contabilidad es el proceso ordenado y sistemático que recopila, clasifica, registra e interpreta datos económicos de un periodo determinado, con el objeto de ayudar a la toma de decisiones.

a) Contabilidad financiera

Según (BRAVO VALDIVIESO, 2013), contabilidad financiera es “Sistema de información que expresa en términos cuantitativos y monetarios las transacciones que realiza una entidad económica, así como ciertos acontecimientos económicos que la afectan, con el fin de proporcionar información útil y seguirá a usuarios externos a la organización”.

Es aquella contabilidad que registra todo movimiento de términos cuantitativos y monetarios.

b) Contabilidad administrativa

Según (BRAVO VALDIVIESO, 2013), es un “Sistema de información al servicio de las necesidades internas de la administración, con orientación pragmática destinada a facilitar, las funciones administrativas de planeación y control así como la toma de decisiones”.

Esta tipo de contabilidad ayuda al mejor desempeño de las funciones administrativas y en la toma de decisiones.

c) Contabilidad fiscal

Según (BRAVO VALDIVIESO, 2013) es un “Sistema de información diseñado para dar cumplimiento a las obligaciones tributarias de las organizaciones respecto de un usuario específico”.

La contabilidad fiscal se encarga de todas las obligaciones contraídas con el Servicio de Rentas Interna.

3.11.2. Estados financieros

Según (HAMSEM HOLM & CHAVEZ , 2012) “Los estados financieros reflejan los efectos financieros de las transacciones y otros agrupándolos en grandes categorías, de acuerdo con sus características económicas. Estas grandes categorías son denominadas Elementos de los Estados Financieros.”

En consecuencia los estados financieros son estructurados mediante la agrupación de las diversas cuentas, de acuerdo con su naturaleza.

3.11.2.1. Estado de situación financiera

Según (BRAVO VALDIVIESO, 2013) es “Un estado de situación financiera (también conocido como Balance General) es el que describe dónde se encuentra la empresa en una fecha específica. Algunos expertos lo describen como una ‘foto instantánea’ del negocio en términos financieros o monetarios”.

El estado de situación financiera es aquel que refleja la situación económica de la empresa al inicio de cada periodo.

Según las NIIF para PYMES en el R.T. 5.2 párrafo 15 se define a:

a) Activo

Un activo es un recurso controlado por la empresa como resultado de hechos pasados, del cual la empresa espera obtener, en el futuro, beneficios económicos.

b) Pasivo

Un pasivo es una obligación presente de la empresa, surgida a raíz de hechos pasados, el vencimiento de la cual y para pagarla, la empresa espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos.

c) Patrimonio

Patrimonio es la parte residual en los activos de la empresa, una vez deducidos todos sus pasivos.

3.11.2.2. Estado de resultados integral

Según (HAMSEM HOLM & CHAVEZ , 2012) “Un Estado de Resultados (llamado también Estado de Pérdidas Ganancias) es un estado de actividades que detalla los ingresos y gastos durante un periodo de tiempo determinado. La utilidad (pérdida) neta es el famoso resultado final de un Estado de Resultados; esto es, el remanente después de deducir todos los costos y gastos del ingreso”.

3.11.2.3. Estado de flujo de efectivo

Según (HAMSEM HOLM & CHAVEZ , 2012), “Este estado financiero se elabora al término de un ejercicio económico o período contable al igual que los demás con el objetivo de evaluar con mayor objetividad la liquidez o solvencia de la empresa”.

3.11.2.4. Estado de cambios en el patrimonio

Según (BRAVO VALDIVIESO, 2013) es “El estado de cambios en el patrimonio presenta el resultado del periodo sobre el que se informa de una entidad, las partidas de ingresos y gastos reconocidas en el otro resultado integral para el periodo, los efectos de los cambios en políticas contables y las correcciones de errores reconocidas en el periodo, y los importes de las inversiones hechas, y los dividendos y otras distribuciones recibidas, durante el periodo por los inversores en patrimonio”.

3.11.2.5. Notas a los estados financieros

Según (BRAVO VALDIVIESO, 2013) “Las Notas contienen información adicional a la presentada en el Estado de Situación Financiera, Estado del Resultado Integral, Estado de Resultados Separados (cuando se lo presenta), Estado de Cambios en el Patrimonio y Estado de Flujos de Efectivo. Las notas suministran descripciones narrativas o desgloses de partidas presentadas en esos estados e información sobre partidas que no cumplen las condiciones para ser reconocidas en ellos”.

Las notas explicativas a los estados financieros son notas aclaratorias de aquellas cuentas que requieren su explicación por naturaleza.

3.11.2.6. Índices financieros

1. Índices de liquidez a corto plazo
 - a) Índice de solvencia o razón corriente

Según (BRAVO VALDIVIESO, 2013) se denomina también relación corriente. Mide las disponibilidades de la empresa, a corto plazo, para pagar sus compromisos o deudas también a corto plazo.”

Según (BRAVO VALDIVIESO, 2013), se dice que “mide la disponibilidad de la empresa, a corto plazo (menos los inventarios) para cubrir sus deudas contraídas con terceros a corto plazo”.

c) Índice de inventarios activo corriente

Indica la proporción que existe entre los rubros menores líquidos del activo corriente y el total corriente.

Mide la liquidez del grupo.

d) Índice de rotación de inventarios

Señala el número de veces que el inventario de productos terminados o mercaderías se ha renovado como resultados de las ventas efectuadas en un período determinado. Es preferible una rotación elevada frente a una baja; no se puede establecer un valor estándar, porque la rotación depende del tipo de actividad de la empresa y de la naturaleza de los productos comercializados.

e) Permanencia de inventarios

Se refiere al número de días que, en promedio, el inventario de productos terminados o mercaderías ha permanecido en las bodegas antes de venderse. Es preferible un plazo medio menor frente a otro mayor porque esto implica una reducción gastos especiales financieros y en consecuencia una menor inversión.

f) Permanencia de cuentas por cobrar

Señala el número de días que la empresa se demora, en promedio, para recuperar las ventas a crédito; permite evaluar la eficiencia de la gestión comercial y de cartera (cobros). Se compara con el plazo medio normal que la empresa da a sus clientes y se puede establecer un atraso o adelanto promedio en los cobros.

2. Índices de estructura financiera y solvencia a largo plazo

a) Índice de solidez

Permite evaluar la estructura de financiamiento del activo total. Mientras menor sea la participación del pasivo total en el financiamiento del activo total, menor es el riesgo financiero de la empresa, mayor es el margen de garantía y seguridad para los acreedores y mayor es la capacidad de endeudamiento adicional para atender expansiones.

b) Índice de endeudamiento

Señala cuantas veces el patrimonio está comprometido en el pasivo total, un índice alto compromete la situación financiera, la que podría mejorar con incrementos de capital o con la capitalización de las utilidades.

c) Índices de rentabilidad

- Rentabilidad sobre ventas

Permite conocer la utilidad por cada dólar vendido. Este índice cuando es más alto representa una mayor rentabilidad, esto depende del tipo de negocio o actividad de la empresa.

Mide el beneficio logrado en función de los recursos de la empresa, independientemente de sus fuentes de financiamiento. Si el índice es alto la rentabilidad es mejor, esto depende de la composición de los activos, ya que no todos tienen igual rentabilidad.

- Rentabilidad sobre los activos fijos o rentabilidad económica

Mide el grado de rentabilidad obtenida entre la utilidad neta del ejercicio y los activos fijos promedio.

- Capacidad de pago o índice de cobertura de la deuda

La capacidad de la empresa para satisfacer el pago de capital e intereses por préstamos contraídos, se mide a través de la obtención de utilidades. Este índice es utilizado en la evaluación de proyectos y en las solicitudes de crédito en bancos o financieras. Cuando el índice es alto presenta mejores condiciones de cobertura de la deuda.

3.11.3 Formularios

Desde los inicios de la historia el hombre ha sentido la necesidad de expresar sus ideas y pensamientos en forma escrita. De esta necesidad no se escapa el mundo de los negocios, por esta razón surgen los formularios. Los formularios son los modelos que se utilizan para capturar información para el registro, control y/o proceso de las operaciones de una entidad. La aplicación de los formularios es sumamente amplia en los negocios. Por ejemplo, cuando usted efectúa un depósito en un banco, lo primero que hace es llenar algún tipo de formulario para dejar evidencia de la transacción realizada; una copia del documento le es entregada, luego de ser validada por el cajero en señal de conformidad. (LARA, 2006)

Todas las instituciones requieren documentar sus transacciones, y dejar evidencia de todo el trabajo que llevan a cabo los empleados a través de documentos escritos. La gran mayoría de la información correspondiente a las transacciones que lleva a cabo la entidad, son plasmadas en formularios.

3.11.3.1 De acuerdo a su uso pueden ser:

Menciona (LARA, 2006) que los formularios para originar una acción, tienen el objetivo de iniciar el proceso o procedimiento de algún grupo de tareas con un cierto objetivo. Por ejemplo, la emisión de una requisición de materiales puede dar origen a la emisión de una orden de compra.

Los formularios para registrar una acción están orientados a guardar información que puede ser consultada posteriormente. Por esta razón, su llenado correcto es importante desde el principio, dado que cualquier

información omitida puede ser requerida después.

Los formularios para informar resultados, son aquellos que son usados para mostrar cifras o análisis de procesos que se encuentran estandarizados.

3.11.3.2 Diseño de formularios

Todo formulario debe seguir una serie de principios básicos para su diseño, estos principios deben tener en cuenta los aspectos de funcionalidad y eficiencia de los procedimientos involucrados.

3.11.3.3 Formularios más comunes utilizados por las empresas

A continuación detallaremos los diferentes formularios utilizados por la Empresa para reunir, clasificar y resumir las informaciones necesarias para manejar la contabilidad, estos formularios se detallan como sigue:

1. **Cheques:** Es un formulario utilizado para pagar a las personas o instituciones que se le adeuda algún bien o tipo de servicio.
2. **Recibo de Caja Chica:** Este es un formulario utilizado para dejar evidencia de todos los pagos realizados por el fondo de caja chica.
3. **Recibo de Ingresos:** Este es un formulario utilizado para dejar evidencia de todo el dinero recibido de los clientes.
4. **Depósito:** Es un formulario utilizado con la finalidad de dejar constancia de los depósitos realizados en el Banco.
5. **Factura:** Es un formulario utilizado con la finalidad de dejar constancia de las ventas a crédito o al contado.
6. **Recibo de Ingresos:** Este es un formulario utilizado con la finalidad de tener control sobre los ingresos diarios que tenga la Empresa. (LARA, 2006)

7. **Nota de Crédito:** Este formulario es utilizado básicamente para dejar constancia de los descuentos y devoluciones concedidos.

8. **Orden de Compra:** Este formulario es utilizado con la finalidad de realizar determinadas compras. (LARA, 2006)

El que los organismos no gubernamentales cuenten con formularios para la realización de la contabilidad es de mucha importancia, ya que se registra toda la información que soportan las operaciones que se requiere para la elaboración de los informes financieros y de esta forma brindar información veraz y oportuna.

IV- PREGUNTAS DIRECTRICES

1. ¿Qué procedimientos administrativos financieros operan en la empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. existe relación con los procesos administrativos y financieros?
2. ¿Cuáles son los procedimientos administrativos financieros que requiere la empresa Agrícola Industrial “Jacinto López, S.A.”, para manejar de forma eficaz y eficiente sus actividades?
3. ¿Cómo se aplican Procedimientos Administrativos y Financieros en la Empresa Agrícola Industrial “Jacinto López, S.A.?”

V- DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. Tipo de enfoque

En enfoque Cualitativo: Consiste en obtener datos de personas, seres vivos, contextos o situaciones en profundidad con el propósito de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación. (NOCEDO DE LEON, et al., 2001)

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

En la presente investigación se aplicó el enfoque cualitativo con implicaciones cuantitativas, puesto que se obtuvo datos relacionados a las interacciones, pensamientos, experiencia, procesos y vivencias manifestadas en el lenguaje de los directivos, funcionarios y trabajadores de la empresa Agrícola Industrial “Jacinto López, S.A.”, de manera individual, grupal y colectiva, con la finalidad de analizarlos y demostrarlos.

Se aplicó este enfoque por cuanto habrá que vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos para analizar los datos disponibles.

5.2. Tipo de estudio

El tipo de estudio utilizado en la investigación fue: **Descriptivo**, el cual comprende la descripción como registro, análisis e interpretación de la naturaleza y la composición o procesos de los fenómenos; esta trabaja sobre

realidades de hecho y su característica fundamental es la de interpretación correcta (TAMAYO Y TAMAYO, 1985), de acuerdo al tipo de investigación la profundidad del conocimiento para la presente investigación es Descriptivo.

5.3. Diseño de la investigación

5.3.1 El diseño de estudio es de corte **transversal**: intentan analizar el fenómeno en un periodo de tiempo corto, un punto en el tiempo, por eso también se les denomina “de corte”. Es como si diera un corte al tiempo y dijésemos que ocurre aquí y ahora mismo (GARCIA SALINERO, 2004). El estudio se realizó durante el año 2015.

5.3.2 El estudio de casos es el análisis de una situación real, que implica algún problema específico. Recoge de forma descriptiva el estado de la cuestión. Se evitan juicios de valor en su presentación. El estudio de casos puede hacerse individual o colectivamente, sujetándose en todo momento a la redacción del mismo, sin interpretaciones previas, de las que no se disponen de datos. “El estudio de casos es la descripción de una situación en la que se pone de relieve que “alguien” o “algunas personas” tienen que decidir o actuar o dejar de actuar, lo que implica también una decisión y para cambiar en todo o en parte o, incluso, mantener la situación que se describe”. (PEREZ LOPEZ, 1973)

5.3.3 Investigación No Experimental: Es el investigador no puede controlar las variables con la precisión como se hace en la experimental. De esta manera, se tiene como fin aproximar las condiciones de la experimentación verdadera a una situación que no permite el control o la manipulación (o ambos elementos) de todas las variables relevantes. (HERNANDEZ, FERNANDEZ, & BAPTISTA, 2010)

Los instrumentos fueron validados por profesionales las áreas contables y pedagógicas, contadores públicos autorizados, administradores, mentores, obteniendo aportes significativos, en la estructura de los instrumentos y las preguntas a efectuar.

5.4. Población y muestra

Población: Es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. "El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros". (PINEDA, DE ALVARADO , & DE CANALES, 1994)

El universo de estudio estuvo conformado por 11 personas, distribuidas de la siguiente manera: Junta Directiva, conformada por cinco integrantes, administración compuesta por tres personas y tres trabajadores permanentes de la finca, de la empresa Agrícola Industrial "Jacinto López, S.A.", ubicada en el municipio de Jinotega.

Muestra: Según (TAMAYO Y TAMAYO, 1985), afirma que la muestra es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico, es la que puede determinar la problemática y es capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso.

En este caso, la muestra fue de ocho personas, la muestra seleccionada dependió del juicio profesional del investigador tomando en cuenta los elementos representativos de la población en las diferentes categorías, siendo puntal en las personas que participan en los procesos administrativos financieros de la empresa y así obtener la información necesaria en diferentes fases.

5.5 Técnicas

Técnica: Es el conjunto de instrumentos y medios a través de los cual se efectúa el método y solo se aplica a una ciencia. La técnica es el conjunto de instrumentos en el cual se efectúa el método. (TAMAYO Y TAMAYO, 1985).

La técnica es necesaria en el proceso de la investigación científica, ya que completa la estructura por medio de la cual se funda la investigación.

Las técnicas que se aplicó en la investigación corresponden a:

5.5.1. Revisión documental

Es una técnica de revisión y de registro de documentos que fundamentan el propósito de la investigación y permite el desarrollo del marco teórico y/o conceptual y aborda todo paradigma investigativo (cuantitativo, cualitativo y/o multi métodos) por cuanto hace aportes al marco teórico y/o conceptual. (TAMAYO Y TAMAYO, 1985)

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

5.5.2. Cuestionario

Plantea que el diseño del cuestionario presupone estructurar un conjunto de cuestiones que están en el planteamiento del problema, pero que concreta las ideas, creencias o supuestos que tiene el investigador. (ZAPATA, 2006). Es una de las técnicas que sirven de guía o ayuda para obtener la información deseada a escala masiva. La misma está destinada a obtener respuestas a las preguntas previamente elaboradas que son significativas para la investigación y se aplica al universo, o a la muestra, utilizando para ello el instrumento correspondiente (un formulario impreso).

Se aplicó cuestionarios con preguntas abiertas, cerradas y mixtas. Este instrumento fue aplicado al gerente administrativo y contador de la Empresa Agrícola Industrial “Jacinto López, S.A.”, con la finalidad de obtener respuestas sobre los procedimientos administrativos y constan de 40 ítems. (Ver anexos 4 y 5).

5.5.3. Entrevista

En los proyectos de entrevistas en gran escala algunos investigadores utilizan una guía de la entrevista. La guía de la entrevista no es un protocolo estructurado. Se trata de una lista de áreas generales que deben cubrirse con cada informante. En la situación de entrevista el investigador decide cómo enunciar las preguntas y cuando formularlas. La guía de la entrevista sirve solamente para recordar que se deben hacer preguntas sobre ciertos temas. (R., 2000).

Este instrumento es aplicado al Gerente General y al Gerente Administrativo de la Empresa Agrícola Industrial “Jacinto López, S.A.”, con la finalidad de obtener respuestas sobre los procedimientos administrativos y constan de 20 ítems las cuales se conforman entre abiertas y cerradas. (Ver anexo 6)

5.5.4. Guía de observacion

Para (BEACHE & EARLE, 2007) la validez es el grado en que una prueba o ítem de la prueba mide lo que pretende medir; es la característica más importante de una prueba. Al referirse a la validez relativa a un criterio definen a éste como la medida en que los resultados de la prueba se asocian con alguna otra medida de la misma aptitud; Consideran los autores que en muchas ocasiones la validez relativa a un criterio se estima en forma estadística utilizando el coeficiente de correlación de Pearson (también denominado tabulación cruzada, a este tipo de validez se le denomina validez concurrente. Al definir el término fiabilidad, los autores argumentan que es la medida del grado de consistencia o repetitividad de una prueba. Una prueba tiene que ser fiable para ser válida, porque los resultados muy variables tienen muy poco significado.

Estas guías de observación fueron empleadas durante el desarrollo de las visitas in situ en la Empresa y fueron dirigidas al área de gerencia, administración,

contabilidad, la que se aplicó en diferentes oportunidades a lo largo del período de la investigación en fechas diferentes.

Este instrumento es aplicado al gerente general y al gerente administrativo de la Empresa Agrícola Industrial “Jacinto López, S.A.”, con la finalidad de obtener respuestas sobre los procedimientos administrativos y constan de 37 ítems. (Ver anexo 2).

5.5.5. Guía de revisión de documentos

Según (FERNANDEZ, ARENA, 2001), la revisión de documentos es parte de una técnica de auditoría conocida como Técnica de verificación documental por medio de la inspección, la cual, involucra el examen físico y ocular de algo, como evidencia soporte de transacciones realizadas.

Se hizo preciso utilizar la técnica de inspección de documentos para determinar la existencia de documentación soporte para la aplicación de los procedimientos administrativos financieros que evidencie el cumplimiento de los mismos en la empresa.

Se efectuó una guía de revisión de documentos y consta de 14 ítems que fue aplicada a los formatos de procesos administrativos financieros en forma aleatoria, esta guía fue aplicada en el transcurso de la investigación. (Ver anexo 3)

5.5.6. Variable

Existen diversas definiciones referentes a las variables, sin embargo resaltaremos de Hernández, Fernández y Baptista (2010). Señalan que una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. De tal forma que cualquiera sea la característica, propiedad o cualidad que presenta un fenómeno que varía, en efecto puede ser medido o evaluado. (HERNANDEZ, FERNANDEZ, & BAPTISTA, 2010)

La variable medida en la investigación en estudio corresponde a Procedimientos administrativos financieros.

5.5.7. Categoría

La palabra categoría, se refiere en general a un concepto que abarca elementos o aspectos con características comunes o que se relacionan entre sí. Esa palabra está relacionada a la idea de clase o serie. Las categorías son empleadas para establecer clasificaciones. En este sentido trabajar con ellas implica agrupar elementos, ideas y expresiones en torno a un concepto capaz de abarcar todo. (GOMEZ R. , 2003)

5.6. Método de Investigación

5.6.1. Empírico

Se adquiere el conocimiento producto de la práctica social, de la experiencia acumulada, imposibilitándose el abordaje de fenómenos que están fuera del alcance de los sentidos, sin que se haya realizado una búsqueda sobre las teorías que lo sustentan ni haberse demostrado por el método científico (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). Se aplicó este método en el proceso de recopilación de la información.

5.6.2. Teórico

El conocimiento es producto de un proceso investigativo, donde se ha aplicado el método científico, con todo un cuerpo teórico previo. (HERNANDEZ, FERNANDEZ, & BAPTISTA, 2010).

Se aplicó este método en el proceso de análisis, síntesis, inducción y deducción a partir de las variables a emplear en el tema de investigación.

5.7. Procesamiento de la información

5.7.1. Validación de los instrumentos

La validez representa la posibilidad de que un método de investigación sea capaz de responder a las interrogantes formuladas. La fiabilidad designa la capacidad de obtener los mismos resultados de diferentes situaciones. La fiabilidad no se refiere directamente a los datos, sino a las técnicas de instrumentos de medida y observación, es decir, al grado en que las respuestas son independientes de las circunstancias accidentales de la investigación (RUSQUE, 2003).

La validez del instrumento de recolección de datos de la presente investigación, se realizó a través de la validez de contenido, es indicar hasta donde los ítems que contiene el instrumento fueron específicos del universo contenido en lo que se desea evaluar.

Los catedráticos y profesionales en el sector empresarial y metodología de la investigación que realizaron el proceso de validación de los instrumentos en este proceso investigativo fueron:

- a) MSc. Manuel de Jesús González García, especialista en contabilidad y auditoría, Docente titular, UNAN FAREM Matagalpa.
- b) MSc. Cristóbal de Jesús Castellón Aguinaga, especialista en contabilidad y auditoría, contador público autorizado Docente universitario de la UNAN - FAREM Matagalpa.
- c) MSc. Anabell Pravia Valdivia, especialista en contabilidad y auditoría, Docente Universitario de la UNAN - FAREM Matagalpa y Auditor independiente.

- d) MSc. Martha González Altamirano, especialista en Redacción, investigación científica, Lengua y Literatura, Máster en Pedagogía. Docente universitario de la UNAN - FAREM Matagalpa.
- e) MSc. Franklin René Rizo Fuentes, máster en Desarrollo, Población y Medio Ambiente – con Enfoque Rural, Docente universitario de la UNAN – FAREM Matagalpa.

Los especialistas en la materia realizaron observaciones que requirieron hacer modificaciones y agregar algunos elementos que a su consideración eran necesarios para la recopilación de la información, los cuales fueron tomados en cuenta para dar por finalizada la investigación.

5.7.2. Técnicas e instrumentos

Los instrumentos utilizados para la recopilación de la información en el trabajo investigativo fueron validados por especialistas y expertos en la materia quienes determinaron la certeza de los mismos con el fin de dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación, estableciendo así la eficacia y confidencialidad de los instrumentos utilizados.

VI- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Antecedentes de la Empresa

La Sociedad denominada AGRÍCOLA INDUSTRIAL “JACINTO LÓPEZ” S.A., fue constituida de acuerdo a las leyes vigentes como una Sociedad Anónima, según Escritura No. 29 del 11 de marzo de 1975. El domicilio de la Sociedad es en la ciudad de Jinotega, pudiendo establecer Sucursales o Agencias en cualquier parte de la República de Nicaragua o fuera de ella.

Los objetivos de la Sociedad son los siguientes:

- a) Explotación de fincas de café, ganado y de agricultura en general, la comercialización de estos productos y la transformación de los mismos en productos industriales;
- b) Adquirir, poseer, usar, vender, ceder, permutar, dar y tomar en arrendamiento, hipotecar y de cualquier manera disponer de bienes muebles o inmuebles, ya fueren estos últimos urbanos, semi-urbanos o rústicos, incluyendo entre los primeros toda clase de maquinaria. Instalaciones y equipos;
- c) Exportar e importar toda clase de bienes muebles o mercadería, productos agrícolas, industrializados o no;
- d) Convenir, celebrar, suscribir y ejecutar toda clase de contratos con cualquier persona natural o jurídica, asociaciones, Entes Autónomos, Municipalidades, el Estado o cualquier dependencia del mismo;
- e) Gestionar, obtener y tomar a préstamo para cualquiera de los propósitos de la sociedad, sin limitación de suma, ni de intereses o comisiones;

- f) Emitir y girar, aceptar, endosar y exigir letras de cambio, giros, pagarés, certificaciones, bonos y cualquiera otra clase de Títulos Valores, obligaciones y cualquiera otros documentos de crédito negociables o no negociables;
- g) Garantizar el pago de cualquier clase de títulos y obligaciones, mediante hipoteca, prenda, aval o mediante cesión o traspaso de todo o parte de los activos de la sociedad;
- h) En general llevar a cabo todos o cualquiera de los actos jurídicos relacionados en los literales anteriores, sea directa o indirectamente a través de subsidiarias o afiliadas; y
- i) Finalmente ejecutar cualquier acto jurídicos que fuere permitido por las Leyes de la República y autorizado por la Junta Directiva de la Sociedad, aun cuando no esté comprendido dentro de los propósitos consignados en la escritura, lo cuales son enunciativos y no limitativos de las actividades de la Sociedad.

La empresa es una entidad que se dedica a la producción y comercialización del rubro café y opera desde hace más de treinta años. En el área administrativa cuenta con un equipo de trabajo de ocho personas en la finca y en la administración central de tres personas; en el área productiva cuenta con 136 trabajadores permanentes que realizan las actividades culturales del café en la etapa de precorte, en la etapa de corte se contratan aproximadamente 1,100 cortadores de café de forma temporal en la época pico del corte. Cuenta con un área total de 1,100 manzanas, de las cuales 435 manzanas son destinadas para la producción de café y para la ganadería 150 manzanas. Cada año produce, cosecha y comercializa aproximadamente 12,500 quintales oro de café, siendo el 90% café exportable. La empresa cuenta con maquinarias y equipo de beneficiado húmedo para el proceso del café el que posteriormente es enviado para el proceso de beneficiado seco a la empresa BENCAFÉ de la cual la empresa “Jacinto López” es accionista.

La empresa Agrícola Industrial “Jacinto López” S.A., a pesar de ser una gran empresa, no ha establecido manuales organizativos y administrativos y por ende, no cuenta con un manual de procedimientos administrativo financiero para cada proceso que se realiza en la empresa en el cual se explique quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse las actividades administrativas y productivas para la ejecución eficiente de las mismas, que permita la preparación adecuada del personal involucrado específicamente en las áreas administrativa y productiva.

La empresa cuenta con un Contador y un Asesor Financiero encargados de garantizar el proceso y la información contable en tiempo oportuno y la aplicación de normas de control interno, pero éstos no cuentan con manuales instructivos y de procedimientos para evaluar las diferentes actividades de la empresa así como el desempeño eficiente de las funciones del personal.

El análisis y discusión que a continuación se detalla fue realizado con base en los objetivos específicos propuestos en la investigación y que tienen un soporte confiable en los diversos instrumentos aplicados a los miembros de la Junta Directiva y los funcionarios de la empresa, que contribuyeron al desarrollo del estudio.

Procedimientos administrativos financieros que operan en la empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A.

La administración es un proceso a través del cual se logran determinados objetivos previamente establecidos, mediante la utilización racional de recursos humanos, materiales, técnicos y financieros”. (Chiavenato, 1989). En entrevista realizada al gerente y miembro de la junta directiva, de la empresa, se le planteó lo siguiente: **¿La agrícola cuenta con una Unidad Especializada en Recursos Humanos, que cumple las funciones técnicas relativas a la administración y desarrollo de personal?**, a lo cual respondió que en la Agrícola no existe una definición clara de los procesos y procedimientos administrativos así como los

responsables de los mismos. En cambio el administrativo manifestó que no se tiene establecido los canales de información y comunicación. Al mismo tiempo el contador expresó la empresa agrícola no cuenta con un Manual de procedimientos administrativos financieros. Sin embargo en la revisión de documento se constató que existen formatos como Tarjeta de control de empleados, hoja de control de vacaciones entre otros los cuales se utilizan pero no se tienen actualizados

Ante lo expuesto se deduce que en la empresa carece de una unidad especializada en Recursos Humanos y por ende no existe un Manual de Procedimientos Administrativos Financieros.

En entrevista realizada al Gerente Administrativo, se le planteó lo siguiente: **¿Se tiene implantado y mantiene actualizado, un legajo o expediente para cada uno de los trabajadores del agrícola, sin excepción alguna, que contenga los antecedentes e información necesaria para una adecuada administración de los recursos?**, a lo cual respondió que en la Agrícola no se tiene establecido los canales de información y comunicación, no hay expedientes de personal completos, no cuenta con manual de funciones del personal, no existe separación de funciones, se contrata el personal directamente si un proceso de selección. También expresó que no tienen formatos establecidos para la conformación de un expediente de personal.

En consecuencia se puede determinar que la Empresa Agrícola al no contar con la información laboral de los funcionarios y/o trabajadores corre el riesgo de contratar personas con algún antecedente personal que puede perjudicar a la empresa en el futuro.

Fases del Proceso Administrativo

Planeación

La planeación, es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se definen objetivos, se analizan las experiencias pasadas, se proyectan en el tiempo actividades ordenadas, se embozan planes y

programas y se asignan recursos y donde se determina los resultados que pretende alcanzar el grupo social. (FERNANDEZ, ARENA, 2001).

En la entrevista estructurada al Gerente de la Empresa Agrícola, expresó que la misma no cuenta con metas y acciones donde se describan cada una de las actividades a desarrollarse en un periodo determinado en la empresa así como los objetivos planteados y resultados a obtenerse.

El Administrador financiero expresó en la entrevista que la empresa agrícola no trabaja con un plan de actividades, objetivos, resultados determinados, sino que las actividades se realizan de forma empírica en cada una de las áreas establecidas en la agrícola. En los documentos presentados por la empresa agrícola de acuerdo a la revisión de documentos aplicados se revisó que no existe un plan de actividades o plan estratégico en un periodo determinado.

Existe discrepancia entre lo que expresa el autor Arenas (2001) y lo que se realiza en la práctica en la Empresa Agrícola, en cuanto a lo que establece la Planeación la que indica que deberá realizar sus metas y acciones en un periodo determinado, sin embargo la empresa basan sus actos en forma empírica o bien la sana costumbre que consiste en realizar un listado de actividades o resultados esperados. En consecuencia el manual de procedimientos administrativos financieros vendrá a ser una herramienta fundamental para la empresa con la finalidad de establecer la etapa de planeación que será la que garantizara la eficiencia y eficacia en la misma.

Organización:

Organización, es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue. (Guzmán, 1966).

En entrevista realizada al Gerente general en cuanto a la organización establecida en la empresa agrícola él expresó que ellos no cuentan con manuales

de organización y funciones que cuentan con los elementos de la visión, misión y objetivos, valores institucionales en relación con las disposiciones establecidas en su creación, así como la falta de no tener los principios y valores, políticas, organigrama estructural, definición de las funciones de cada empleado, lo cual nos indica que necesita implementar un sistema administrativo financiero.

La principal debilidad de la empresa, es que necesita de un área de administrativa financiera específica para poder operar con mayor facilidad, sin que exista la vulnerabilidad a riesgos laborales. Así mismo cuando se realizó la visita in situ en las instalaciones de la empresa agrícola, se observó que efectivamente la empresa no cuenta con un spot de visibilidad que nos brinde los fines para lo que fue creada la misma. Cuando se realizó la revisión de documentos se pudo verificar que no se cuenta con un organigrama que muestre que tipo de organización se establece en la entidad. (Ver Organigrama en el Anexo No.9)

Según lo expresado por (GUZMAN, V., 1966), en cuanto a la organización misma existe una oposición debido a que, la empresa agrícola no cuenta con un Manual de organización y funciones que coordine las actividades, siendo que la empresa labora empíricamente unificando esfuerzos materiales y humanos sin saber los fines para lo que fue creada la empresa. Como consecuencia la empresa no cuenta con una organización o el resultado del proceso de planificación, por medio del cual a partir de unos objetivos que se disponen se identifican las funciones, actividades y trabajos a desarrollar. Es importante destacar que aunque la empresa no cuenta con el área administrativa desarrollada con todos las exigencias que merece las actividades administrativas se realizan los funcionarios aunque de forma empírica hay transparencia en las mismas.

Dirección:

“Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización”. (SCANLAN, 1990).

El Gerente expresó en la entrevista que no cuentan con una estructura orgánica de dirección así como los reglamentos específicos para el funcionamiento de la administración e información de la empresa agrícola. En la aplicación de la observación no se logró constatar que la empresa cuente con planes de motivación personal, capacitación, monitoreo, seguimiento al personal en relación a las actividades desempeñadas por cada uno de ellos.

En entrevista realizada al administrador financiero indica que la empresa agrícola cuenta con un personal en las diferentes áreas tanto administrativas y financieras- contables. Sin embargo no tienen un plan de motivación o incentivos para los trabajadores con el fin de aumentar la eficiencia y eficacia en la empresa.

En los documentos revisados en la empresa no se alcanzó constatar que exista un documento donde se tenga contemplado un plan de motivación, capacitación.

Con respecto a lo expresado por el Autor Scanlan y lo expresado por los entrevistados, así como lo ejecutado en la empresa, disiente ya que los trabajadores no son motivados e incentivados en sus labores cotidianas ya que la empresa simplemente reconoce un salario por las actividades desarrolladas descuidando la parte emocional de los trabajadores y de esta forma no se logra hacer un balance entre la eficiencia y eficacia de los empleados.

Al afirmar que la empresa no cuenta con: misión, objetivos, metas, no existe una dirección funcional correcta de la empresa.

Control:

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento.

Para (ROBBINS & Y DE CENSO, 1996) “el control puede definirse como el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”.

En la entrevista aplicada al Gerente expresó que cuentan con controles de forma empírica pero no tienen un documento donde se refleje controles por cada área administrativa en la empresa agrícola.

En la aplicación de la observación no se logró constatar que la empresa cuente con manuales de controles administrativos financieros.

En entrevista realizada al Administrador Financiero indica que la empresa agrícola no cuenta un manual de controles administrativos financieros, sin embargo aplican controles administrativos financieros meramente empíricos o que se aplican por conocimientos propios.

En los documentos revisados en la empresa no se pudo constatar que exista un manual de control o procedimientos administrativos financieros.

En entrevista realizada al Contador expresó que los pocos controles que se manejan en la empresa en la parte contable son de forma práctica y se establecen de acuerdo a la necesidad con el día a día.

Con respecto a lo citado por el Autor Robbins (1996) y lo expresado por los entrevistados y ejecutado por la empresa, disiente porque los controles es unir el conocimiento de las normas con las responsabilidades del individuo, fijando puntos estratégicos donde vigilar su cumplimiento o rendimiento.

Proceso de administración de una empresa, que engloba las tareas de planificación, dirección, organización, como así también evaluación o control del desarrollo empresarial, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las empresas a mediano y largo plazo.

Esto conlleva a confirmar que no existe una planificación previa en las actividades y por ende no se puede medir o evaluar el rendimiento de las mismas.

Describir los procedimientos administrativos financieros que operan en la empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A.

Procedimiento Administrativo Financiero

Un procedimiento es la definición preestablecida de una secuencia cronológica de acciones concatenadas que se desarrollan en la Entidad en función del cumplimiento de un objetivo particular. El objetivo puede referirse al cumplimiento de una obligación (pagar una factura a un proveedor), satisfacer una necesidad interna de la organización (elaborar la nómina de la organización). Los procedimientos administrativos y financieros son un conjunto y planes de organización importantes para la salvaguarda de los activos propiedad de una empresa, para la correcta aplicación de las directrices para obtener la fidelidad en todos los procesos que hacen de una entidad una empresa eficiente y eficaz. Los Procedimientos Administrativos Financiero comprenden aquellas actividades o grupos de actividades más directamente relacionada con la gestión de los recursos financieros, materiales, logísticos y humanos de la Entidad. Esto incluye: Administración de Personal, Desarrollo de Recursos Humanos, Caja, Compras, contrataciones, Presupuesto y contabilidad. (Matanzas, 2005).

◆ Administración de Personal y Desarrollo de Recursos Humanos.

En entrevista realizada al administrador financiero indica que en la empresa agrícola se contrata al personal directamente si un proceso de selección, no cuenta con manual de funciones de personal, no existe: separación de funciones, los expedientes del personal están incompletos, rotación del personal que dirige las fincas, todas estas actividades se hacen de forma empírica y por conocimientos propios.

En los documentos revisados se verificó que no hay un documento de solicitud de empleo, un manual que describa las funciones de cada uno de los empleados que laboran para la empresa agrícola.

El Contador expresó en entrevista realizada que en la empresa no existe un procedimiento para la contratación del personal se hace de forma directa, no cuenta con manual de funciones, algunos empleados hacen funciones dentro de una área y otra, efectivamente los expedientes de personal están incompletos algunos solo cuentan con la cedula de identidad y record de policía.

Con respecto a lo citado por el Autor Matanzas (2005) y lo expresado por los entrevistados así como lo desarrollado en la organización diverge, considerando que la misma no cuenta con documentos que describan cada uno de los procedimientos administrativos financieros. Así como instrumentos que detallen las funciones específicas tanto por área como cargo individualmente, en consecuencia las funciones, actividades y procesos son realizadas de forma empírica y por órdenes directas sin un orden cronológico de acuerdo a las necesidades propias de la empresa.

Para un adecuado funcionamiento de la empresa, evitar duplicidad de acciones y fortalecer el control interno, es importante una adecuada asignación de responsabilidades a todo el personal de la empresa. Sin embargo, de las respuestas de los accionistas esto no sucede en la empresa, esto se debe en parte a no tener una adecuada estructura orgánica, ausencia de controles. Los manuales de procedimientos administrativos financieros contribuirían a través de sus procedimientos a mejorar la asignación de responsabilidades. No todas las funciones de los funcionarios y empleados se encuentran definidas, lo que ocasiona una pérdida de tiempo y recursos, se debe informar en forma escrita a cada funcionario y empleado cuáles son sus funciones, esto permitirá cumplir de mejor forma los objetivos de cada departamento y por ende de la empresa. Adicionalmente estas funciones deben ser revisadas y actualizadas periódicamente.

En función del cuestionario aplicado al contador de la empresa agrícola quien presta sus servicios profesionales internamente, se puede llegar a la siguiente conclusión.

La empresa es calificada como obligada a llevar contabilidad, sin embargo no cuentan con manuales de procedimientos contables los cuales ayudan a un mejor desempeño contable y a evitar la no aplicación de ética profesional; además cabe recalcar que siempre está al día con todas las obligaciones contraídas con el Estado.

El contador tiene pocos conocimientos en todo tipo de leyes, normas y reglamentos que ayudan al mejor desempeño de los procedimientos financieros; aunque la empresa en sí tiene su sistema contable y catálogo de cuentas, sin embargo carecen de un manual de procedimientos contables para mejores resultados económicos. No presenta los estados financieros necesarios al propietario con sus respectivas explicaciones para un mejor entendimiento y conocimiento de su patrimonio.

En el cuestionario aplicado al contador y al gerente manifiestan que no se está presentando de manera oportuna los estados financieros ya que tienen un retraso de tres meses en consecuencia se puede concluir que las principales causas son la deficiente recolección de documentación y también la falta de un cronograma que estipule la fecha exacta de la presentación, lo cual impide el pronto análisis para la correcta toma de decisiones por parte de la gerencia.

Caja

Caja: Es el dinero en efectivo, propiedad de la empresa, el cual está representado por monedas y billetes de banco, así como cheques, pagarés (vouchers) de tarjetas de crédito, giros postales, bancarios y telegráficos recibidos de otras entidades; esta cuenta aumenta cuando la empresa recibe dinero en

efectivo, disminuye cuando paga con dinero en efectivo; es cuenta del activo porque representa el dinero propiedad de la entidad. (FLORES, 1999).

En entrevista realizada al administrador financiero en cuanto a los procedimientos de custodia y manejo del fondo de caja, de las autorizaciones de pagos y registros contables; expresó que no existe un documento que describa cada uno de las actividades para realizar las transacciones propias de la empresa, estas actividades se hacen y por la sana práctica adquirida.

Sin embargo la entrevista realizada al Contador manifestó que la empresa no cuenta con una herramienta sobre las procedimientos de custodia y manejo del fondo fijo de caja, de las autorizaciones de pagos y registros contables ya que el mismo realiza las dos actividades, sin embargo los gastos respectivos son autorizados por funcionarios encargados para tal fin, también para las entregas de efectivo, existe autorización previa del funcionario responsable, y una adecuada comprobación de las erogaciones correspondientes.

En la verificación de documentos no hay formatos específicos para relacionar los gastos de caja, solamente son archivados y sellados de manera adecuada los recibos y/o facturas de caja, también se codifican los comprobantes de egreso pero no se identifican con el nombre, firma del responsable que efectuó el gasto, no se cancelan los comprobantes con sello de pagado en el momento de ser cubiertos con recursos del fondo de caja, no hay un procedimiento de reembolso de caja para evitar el exceso de fondos o la falta de efectivo, no está prohibido que los fondos de caja sirvan, para cambiar cheques a empleados, clientes o proveedores, no hay una persona encargada de la caja, no existe un límite máximo para ser destinados por gastos de caja, en consecuencia no se cuenta con un manual de procedimientos para verificar el cumplimiento de políticas y disposiciones administrativas para este trámite.

Banco

(FLORES, 1999) Representa el valor de los depósitos a favor del negocio realizados en las distintas cuentas bancarias.

Con la aplicación del cuestionario se obtuvo respuesta por parte del contador de la empresa que las cuentas que tienen en los bancos, se realizan depósitos provenientes de caja periódicamente. Al realizar las Conciliaciones Bancarias sólo cuenta con la firma de elaborado y quien es precisamente él como contador que las elabora, en base a la sana práctica y costumbre el contador realiza ese procedimiento. Sin embargo las conciliaciones la realiza eventualmente, en ocasiones el banco no manda el estado de cuenta en tiempo y forma, eso dificulta a la hora de conciliar la cuenta, se lleva un procedimiento empírico de reflejar las entradas y salidas de los cheques en cuaderno, no existiendo firmas que autoricen la entrega de los mismos.

Consintiendo que los cheques pagados tampoco se pegan en los comprobantes de pago cuando esto es devuelto por el Banco, lo manda en el mismo sobre a una caja. Con la revisión de las conciliaciones bancarias se examinó que no realizan conciliaciones bancarias, carecen de firma de revisado y autorizado, cheques no pegados en el comprobante de pago, los cheques anulados carecen de sello y mutilado. No llevan auxiliares de cada cuenta para la entrada y salida de los cheques.

La necesidad que la empresa agrícola realice las conciliaciones bancarias en tiempo y forma, permitirá la toma de decisiones y la aplicación de acciones correctivas.

La finalidad es comparar registros contables de la entidad, a fin de asegurar la veracidad del saldo y revelar cualquier error o transacción no contabilizada, sea por parte del banco o la empresa. No se tiene un procedimiento de control de los depósitos propios lo que en futuro, perjudicaría a

la entidad a determinar la disponibilidad del efectivo con que cuenta para emitir cheques a proveedores y otros.

Compras y Contrataciones

Es el procedimiento ordinario para contrataciones de bienes y servicios. El cual deberá establecer un comité de Licitaciones: El Comité de Licitaciones estará integrado por: a) El responsable de adquisiciones, quien lo presidirá, b) Un miembro de la unidad administrativa que solicita la contratación, c) Un asesor legal, que puede o no, ser funcionario de la municipalidad, d) El responsable financiero y/o económico de la municipalidad, e) El experto en la materia objeto de la adquisición. (NICARAGUA, 2007).

El Contador manifestó en entrevista realizada que la empresa no se encuentran descritas las actividades específicas para la contratación de bienes y servicios ni cuenta con un comité de licitación ya que el mismo hace las dos actividades contrata los bienes y procede al pago, sin embargo también expreso que algunas de las compras son efectuadas directamente por la gerencia.

En la verificación de documentos no existen formatos específicos para relacionar los adquisiciones de bienes y servicios, solamente son archivados algunas proformas, no se tiene establecido ningún tipo de procedimiento para las compras y contrataciones de servicios, para verificar el cumplimiento de políticas y disposiciones administrativas para este trámite.

Con respecto a lo expresado por las (NICARAGUA, 2007) y lo expresado por los entrevistados disiente, tomando en cuenta que no se cuenta con un conjunto de procedimientos previamente establecidos para la compra y contrataciones de bienes y servicios ya que no existe un comité de licitación que cumpla los requerimientos necesarios para realizar esta actividad en consecuencia es significativa la importancia de la aplicación de los procedimientos necesarios para las actividades administrativas y financieras de la empresa de tal forma que se realicen con eficiencia y transparencia.

◆ Presupuesto y contabilidad

Según (ORTIZ, 2004), un presupuesto es una estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado. También dice que el presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.

Según (FLORES, 1999), Es la ciencia que enseña las normas y procedimientos para ordenar, analizar y registrar las operaciones practicadas por unidades económicas individuales o constituidas bajo la forma de sociedades civiles o mercantiles (Banca, Industria, Comercio, Instituciones de Beneficencia, etc.)

En entrevista realizada al Gerente indica que en la empresa agrícola no realiza ningún presupuesto para las actividades propias de la misma, tales como: las compras de bienes y servicios, salarios, gastos generales (administrativos, operación entre otros), ya que estos se realizan de acuerdo a la necesidad que existe en la empresa, todas estas actividades se hacen de forma empírica y por conocimientos propios.

En los documentos revisados se verificó que no cuentan con lineamientos de presupuesto o una planeación de las actividades propias de la empresa. En consecuencia no se puede realizar ningún tipo de análisis poder comparar y evaluar los gastos ejecutados versus presupuesto.

Con respecto a lo citado por el Autor Matanzas (2005) y lo expresado por los entrevistados así como lo desarrollado en la empresa, diverge, ya que no se cuenta con un conjunto de procedimientos previamente planificados que describan como se debe medir la ejecución presupuestaria versus gastos, el debido registro de las operaciones contables y por ende la protección y salvaguarda de los activos propiedad de la empresa. No obstante es significativa la importancia de la

aplicación de los procedimientos necesarios para las actividades administrativas financieras de la empresa y se realicen de forma eficiente y eficaz.

Los resultados nos demuestran que los entrevistados coinciden en que es necesario un diseño e implementación de un manual de procedimientos administrativos financieros para la empresa dado a que esto les servirá como base o guía para realizar con claridad las actividades de cada uno de los colaboradores.

VII.- CONCLUSIONES

Obteniendo el análisis de los resultados se plantean las siguientes conclusiones de acuerdo a los objetivos.

Mediante las entrevistas, cuestionarios, guía de observación, se logró la identificación de los procedimientos administrativos financieros que actualmente operan en la empresa.

- ✓ Carece de un Manual de Procedimientos Administrativo Financieros para su correcto funcionamiento y para un mejor desenvolvimiento de sus actividades, donde se maximice el tiempo, los recursos.
- ✓ La organización no dispone de una misión, visión que identifique la razón de ser de la empresa y hacia dónde quiere llegar; además los lineamientos que rigen a la entidad, no cuenta con un organigrama funcional y estructural que permita reflejar el nivel jerárquico de cada empleado y sus funciones designadas.
- ✓ Deficiencia en la determinación de los procesos, donde se manifieste los lineamientos rígidos a seguir, para un mejor desempeño organizacional.
- ✓ Falta realización de presupuestos por áreas específicas así como por periodo determinado.
- ✓ No se tiene establecido los canales de información y comunicación.
- ✓ No cuenta con manual de funciones del personal.
- ✓ No existe separación de funciones.
- ✓ Falta sello de anulado, cancelado, recibido, entregado.
- ✓ No se tiene establecido el proceso de adquisición de bienes y servicios.

- ✓ No hay un control exhaustivo del uso del combustible

Procedimientos Administrativos Financieros mínimos que operan en la empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A., y su relación con los procesos administrativos:

- ✓ Existe rotación del personal que dirige la empresa y la finca
- ✓ Expedientes de personal incompletos
- ✓ La contratación de personal se hace de forma directa sin pasar por un proceso de selección
- ✓ Posee un sistema de tarjetas para control de pago (planilla) a trabajadores
- ✓ Se lleva un libro auxiliar para el efectivo de caja para las erogaciones efectuadas
- ✓ Los presupuestos se realizan de forma empírica sin tener un documento de referencia.
- ✓ Las compras y contrataciones de bienes y servicios se realizan de forma directa o bien por orden de la gerencia.
- ✓ Se ha identificado que la problemática radica en la inexistencia de un Manual de procedimientos Administrativo Financiero que involucre a todas las áreas de la empresa.

VIII.- RECOMENDACIONES

Es significativa la importancia que tiene la implementación de los manuales de procedimientos administrativos financieros en la empresa agrícola con la finalidad de garantizar el buen funcionamiento de los procesos que desarrollan en sus actividades propias.

- ☞ Actualizar los expediente del personal de Administración.
- ☞ Elaborar manual de funciones de los funcionarios de la empresa
- ☞ Elaborar políticas y procedimientos para la contratación de personal permanente.
- ☞ Debe elaborarse recibo de salida de bodega que especifique a que vehículo y actividad corresponde el consumo de combustible y lubricantes.
- ☞ Realizar respaldo en memoria externa, de la información digitalizada en Excel o Word.
- ☞ Realizar presupuesto cada año para poder comparar y evaluar los gastos ejecutados vrs presupuesto.
- ☞ Elaborar la misión y la visión de la empresa, deben estar ubicado en un lugar visible en la oficina.
- ☞ Elaborar manuales de control interno y de procedimientos administrativo financiero.
- ☞ Elaborar sellos en el área de contabilidad con el objetivo que el funcionario selle, mutile las facturas de los gastos soporte en cada comprobante de pago.

- ☞ Elaborar manual de procedimiento para compras y contrataciones de bienes y servicios.
- ☞ La implementación del Manual de Procedimientos Administrativos Financieros que se propone para la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López el cual está diseñado a las características propias de la empresa de esta forma lograra fortalecer sus áreas administrativas financieras así como la ejecución de controles administrativos financieros para garantizar la eficacia y eficiencia de las funciones del personal del área administrativa y financiera.
- ☞ Se propone el Manual de Procedimientos Administrativos Financieros para la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López.

IX. BIBLIOGRAFÍA

- ANDRANGO, A. (2013).
<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1907/1/02TESIS368.pdf>.
- ARIAS, F. (1995). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Episteme C.A.
- BALLESTRINI, M. (1998). *Como se elabora el proyecto de Investigación. Para los estudios formulativos o explorativos, descriptivos, evaluativos, formulación de hipótesis causales, experimentales y los proyectos factibles*. Caracas: BL Consultores Asociados Servicios.
- BARCENAS, MERLANO, F. (2009). *Proceso Administrativo*. Colombia.
- BEACHE , T., & EARLE, R. (2007). *VALIDEZ Y CONFIABILIDAD*. MEXICO.
- BRAVO VALDIVIESO, M. (2013). *CONTABILIDAD GENERAL*. QUITO : ESCOBRA IMPRESORES.
- BRIGHAM, E. y. (1984). *Administración financiera de empresas*. Mexico: Interamericana.
- BURBANO, J., & ORTIZ, A. (1996). *PRESUPUESTOS: ENFOQUE MODERNO DE PLANEACION Y CONTROL DE RECURSOS* (SEGUNDA ed.). BOGOTA: MC GRAW HILL.
- CHIAVENATO, I. (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración - Mc. Gr. aw Hilll*. Bogotá - Colombia.
- CHIAVENATO, I. (2006). *ADMINISTRACION - PROCESO ADMINISTRATIVO*. MEXICO: MCGRAW-HILL.
- D, D. (1998). *Propuesta de un Modelo de diagnóstico organizacional Aplicable a la pequeña empresa. Caso Farmacia Yaritagua (LARA)*. Barquisimeto UCLA.
- DIEZ DE CASTRO, GARCIA DEL JUNCO, & PERIAÑEZ, M. (2001). *ADMINISTRACION Y DIRECCION* (PRIMERA EDICION ed.). MEXICO: McGRAW - HILL.
- ESCALONIA, F. (2002). *La Gestión Administrativa en la Empresa Power Planet, C.A Ubicada en Valencia, Edo Carabobo*. Barquisimeto- UCLA.
- ESPEJO, J. (2007). *CONTABILIDAD GENERAL* (TERCERA ed.). MEXICO: UTPL.
- F., J. A., & GILBERT. (1996). MEXICO DF.
- FAYOL, H. (1916). *TEORIA ADMINISTRATIVA*.
- FERNANDEZ, ARENA, J. A. (2001). *ADMINISTRACION Y DIRECCION EMPRESARIAL*. MEXICO.
- FINCOWSKY, F. B. (2004). *ORGANIZACION DE EMPRESAS*. MEXICO: MC GRAW HILL.
- FLEITAS, J. (2000). *Estrategias de Financiamiento para las Microempresas Panaderas Caso Municipio Barinas*. Barinas Venezuela.

- FLEITMAN, J. (2000). *NEGOCIOS EXITOSOS*. MEXICO: McGraw-Hill Interamericana.
- FLORES, E. L. (1999). *CONTABILIDA* (Decimosexta ed.). Mexico: ISBN.
- FRANKLIN, B. (2009). *ORGANIZACION DE EMPRESAS*. BOGOTA: MC GRAW HILL.
- FREMAN, S. Y. (1996). *El Proceso Administrativo*. (FAYOL, Ed.)
- GARCIA SALINERO, J. (2004). *TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACION*.
- GOMEZ, G. (1994). *PLANEACION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS*. MEXICO: MC, GRAW HILL INTERAMERICANA.
- GOMEZ, R. (2003). *ANALISIS DE DATOS EN LA INVESTIGACION*. BUENOS AIRES.
- GUZMAN, V., I. (1966). *Organizacion*.
- HAMSEM HOLM, M., & CHAVEZ, L. (2012). *NIIF PARA PYMES TEORIA Y PRACTICA*.
- HERNANDEZ, R. O. (1998). *Metodología de la Investigación 2da Edición McGraw Hill*. Mexico.
- HERNANDEZ, S., FERNANDEZ, C., & BAPTISTA, L. (2010). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION* (QUINTA ed.). MEXICO: Mc GRAW HILL.
- KOONTZ, H. W. (2008). *ADMINISTRACION (UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL)*. MEXICO: MCGRAW HILL.
- LARA, F. (2006). *SEGUNDO CURSO DE CONTABILIDAD*. MEXICO: TRILLAS.
- LIBERTADOR, U. P. (1998). *Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas.
- LOOR, G. (2014). <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1962/1/TUBADM031-2014.pdf>.
- LOROÑO, P. (2000). <https://bibliovirtualujap.files.wordpress.com/2013/05/tesis.pdf>.
- MATANZAS. (2005). *PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS*.
- NICARAGUA, C. G. (2004). www.cgr.gob.ni.
- NICARAGUA, C. G. (2007). <http://www.cgr.gob.ni/cgr/images/stories/docsvarios/Normas%20Tecnica>.
- NOCEDO DE LEON, I. C., BATISTA, G., ADDINE FERNANDEZ, F., GONZALEZ DOSIL, C., GORT SANCHEZ, M., ARIEL, R. A., et al. (2001). *Metodología de la investigación educacion*.
- NOUMOW, GARCIA, S. L. (2011). *ORGANIZACION TOTAL*. MEXICO: MC GRAW HILL.

- ORTIZ, B. Y. (2004). *Leer más*: <http://www.monografias.com/trabajos87/que-es-presupuesto/que-es-presupuesto.shtml#ixzz4MoBVV6ZZ>.
- OTROS, H. S. (1994). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION*. MEXICO.
- PALACIOS, M. (1994). <http://documents.mx/documents/tesis-6581511p15601.html>.
- PEREZ LOPEZ, J. (1973). *ENSEÑANZA DE ECONOMIA A PROFESIONALES*. MADRID.
- PHILIPPATOS, G. (1979). *Fundamentos de Administración Financiera Mc Graw Hill*. México.
- PINEDA, B., DE ALVARADO, E., & DE CANALES, F. (1994). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION*. WASHINGTON: SEGUNDA.
- QUIROGAS LEAS, G. (1988). *ORGANIZACION Y METODOS EN LA ADMINISTRACION PUBLICA* (SEGUNDA ed.). MEXICO: TRILLAS.
- R., T. S. (2000). *Introduccion a los metodos cualitativos de investigacion*. Barcelona: Ediciones Paidós. Iberia S.A.
- REYES PONCE, A. (2005). *ADMINISTRACION DE PERSONAL* (Vol. 1). Mexico: LIMUSA Noriega Editores.
- ROBBINS, S., & Y DE CENSO, D. (1996). *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION, CONCEPTO Y APLICACIONES*. MEXICO.
- ROBBINS, S., COULTER, M., & DECENZO, D. (2013). *FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION*.
- RODRIGUEZ. (2000). http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/439/1/TESIS-658.1511_P156_01.pdf.
- RUIZ, J. (1995). *Fundamentos para el Análisis de Gestión Administrativa*. Caracas: PANAPO.
- RUSENAS, R. O. (1999). *Manual de Control Interno* (Primera ed.). Argentina: Machi.
- RUSQUE, M. (2003). *La investigacion*. MEXICO.
- SABINO, C. (1996). *El proceso de la investigación*. Carcas: PANAPO.
- SCANLAN, B. (1990). *MANAGEMENT, CONCEPTS AND APLICATIONS*. EEUU.
- SIERRA, A. (2013). *PROCESO ADMINISTRATIVO*.
- SISTO, VELASCO, E. (1967). *Organización*.
- STONER, J., FREEMAN, R., & GILBERT, D. (1996). *ADMINISTRACION*.
- TAMAYO Y TAMAYO, M. (1985). *El Proceso de la investigación científica*. Mexico: Limusa.

ZAPATA. (2006). *HERRAMIENTAS PARA ELABORAR TESIS* (Primera ed.). Mexico: Pax.

X.- ANEXOS

CATEGORIZACIÓN

Categorización	Definición	Sub variable	Indicador	Pregunta	Escala	Técnicas	Dirigido a:
Procedimientos Administrativos Financieros	La administración, es un proceso a través del cual se logran determinados objetivos previamente establecidos, mediante la utilización racional de recursos humanos, materiales, técnicos y financiero". (Chiavenato, 1989).	Procedimientos administrativos	La Gestión Administrativa como Proceso	<p>¿La agrícola cuenta con una Unidad Especializada en Recursos Humanos, que cumple las funciones técnicas relativas a la administración y desarrollo de personal?</p> <p>¿Los Funcionarios encargados de esta Unidad poseen el conocimiento sobre las materias laborales y técnicas para reclutar, evaluar y promover el desarrollo del personal, así como para ejecutar las políticas institucionales respectivas?</p> <p>¿Se tiene implantado y mantiene actualizado, un legajo o expediente para cada uno de los trabajadores del agrícola, sin excepción alguna, que contenga los antecedentes e información necesaria para una adecuada administración de los recursos humanos?</p> <p>¿El/la Coordinador/a promueve la constante y progresiva capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de los Servidores del agrícola en todos los niveles, en función de las áreas de especialización y del cargo que ocupan?</p>	Pregunta abierta	Entrevistas Cuestionarios	Gerente Administrativo Contador

Categorización	Definición	Sub variable	Indicador	Pregunta	Escala	Técnicas	Dirigido a:
		Las fases del proceso administrativo	Planeación	¿Se planifica en la agrícola el uso, conservación y custodia de los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para ejecutar las operaciones?	Pregunta abierta	Entrevistas	Gerente
			Organización	<p>¿Está organizada la Agrícola Jacinto López S.A en función de su visión, misión y objetivos institucionales, y es concordante con las disposiciones emanadas de su Ley Creadora?</p> <p>¿Un organigrama autorizado por máxima autoridad, en el cual se aprecian visualmente las relaciones jerárquicas o de autoridad, funcionales y de comunicación?</p> <p>¿La descripción de las funciones para cada cargo existente, permiten identificar claramente las responsabilidades de cada Trabajador y/o empleado de la agrícola?</p> <p>¿Se establecen los requisitos mínimos o el perfil de conocimientos y experiencia que debe reunir cada cargo?</p> <p>¿Se establecen y mantienen líneas definidas y recíprocas de comunicación entre los diferentes niveles?</p> <p>¿Las líneas de comunicación son accesibles a todos los estamentos de la municipalidad,</p>	Pregunta abierta	Entrevistas	Gerente

Categorización	Definición	Sub variable	Indicador	Pregunta	Escala	Técnicas	Dirigido a:
				<p>de manera que le permitan la adopción de decisiones oportunas?</p> <p>¿Se tiene establecido en todos los niveles de mando un adecuado nivel y alcance de supervisión?</p>			
			Dirección	<p>Se tiene fijada la autoridad en los distintos niveles de mando separados adecuadamente los que correspondan a actividades incompatibles, de manera que cada ejecutivo asuma la responsabilidad del área de su competencia?</p> <p>¿Delegan los ejecutivos de los niveles superiores la autoridad necesaria a los niveles inferiores para que estos puedan tomar decisiones en los procesos de operación y cumplir las funciones o responsabilidades que les sean asignadas?</p> <p>¿Mantiene la estructura organizacional el principio de unidad de mando en todos los niveles?</p>	Pregunta abierta	Entrevistas	Gerente
			Control	<p><i>Control y Uso de Formularios Prenumerados</i></p> <p>¿Tiene el agrícola establecido el uso permanente de formularios prenumerados al momento de su impresión, para todas sus operaciones normales?</p> <p>¿El sistema de formularios prevé el número de copias, el destino</p>	Pregunta abierta	Entrevistas	Gerente

Categorización	Definición	Sub variable	Indicador	Pregunta	Escala	Técnicas	Dirigido a:
				<p>de cada una y las firmas de autorización necesarias?</p> <p>¿Prevé los procedimientos de control adecuados para sustentar toda operación financiera o administrativa? Los formularios pendientes de uso son controlados?</p> <p>¿Se asigna la responsabilidad por su custodia y control de entrega y recibo a un trabajador determinado?</p> <p>¿Existe una Unidad de apoyo a la Máxima Autoridad Ejecutiva de acuerdo a la magnitud y complejidad de la Entidad?</p> <p>¿La estructura orgánica justifica que haya una encargada del diseño e implantación de la estructura organizacional y de los reglamentos específicos para el funcionamiento de los Sistemas de Administración, Información y Control Interno?</p> <p>¿En la agrícola el acceso a los recursos y registros está limitado a los Funcionarios y empleados autorizados para ello, quienes están obligados a rendir cuenta de la custodia o utilización de los mismos?</p>			
		Procedimientos financiero	CAJA	<p>La dependencia de caja es un área restringida?</p> <p>Existe caja fuerte para la custodia del efectivo y sus</p>	Pregunta abierta	Entrevistas	Administrativo Contador

Categorización	Definición	Sub variable	Indicador	Pregunta	Escala	Técnicas	Dirigido a:
				<p>documentos.</p> <p>Se ha responsabilizado a una sola persona el manejo de las cuentas con cheques, detallando claramente los nombres de los responsables.</p> <p>¿Se archivan en un lugar seguro y apropiado todos los comprobantes que soportan tanto ingresos como egresos? Recibos de caja</p> <p>¿Se expiden los recibos de caja al momento de efectuarse la recepción de valores?</p> <p>¿Existe numeración consecutiva y prenumerado?</p> <p>¿Los recibos anulados son conservados en forma consecutiva?</p> <p>¿Los recibos en blanco son guardados en la caja fuerte?</p> <p>¿Se confrontan los valores estipulados en números y letras?</p> <p>¿Se confrontan los originales con las copias posteriormente?</p> <p>Caja -</p> <p>¿Existe un fondo fijo para caja - ?</p> <p>¿Están separados las funciones de custodia y manejo del fondo fijo de caja de las autorizaciones de pagos y registros contables?</p> <p>¿Los gastos respectivos son autorizados por funcionarios</p>			

Categorización	Definición	Sub variable	Indicador	Pregunta	Escala	Técnicas	Dirigido a:
				<p>encargados para tal fin?</p> <p>¿En las entregas de efectivo, existe autorización previa del funcionario responsable, y una adecuada comprobación de las erogaciones correspondientes?</p> <p>¿Existen formatos específicos para relacionar los gastos de caja -?</p> <p>¿Son archivados y sellados de manera adecuada los recibos de caja -?</p> <p>¿Se codifican los comprobantes de egreso y se identifican con el nombre y firma del responsable que efectuó el gasto?</p> <p>¿Antes de pagar cualquier comprobante, se revisa el cumplimiento de políticas y disposiciones administrativas para este trámite?</p> <p>¿Se cancelan los comprobantes con sello de pagado en el momento de ser cubiertos con recursos del fondo de caja -?</p> <p>¿El procedimiento de reembolso de caja - es suficientemente dinámico para evitar el exceso de fondos o la falta de efectivo?</p> <p>Está prohibido que los fondos de caja - sirvan, para cambiar cheques a empleados clientes o proveedores.</p> <p>¿Existen topes máximos para ser destinados por gastos de caja -?</p> <p>Si se presentan anticipos para gastos que se cubran con los fondos de caja -, se delimita claramente el tiempo en que se efectuara el gasto, se da</p>			

Categorización	Definición	Sub variable	Indicador	Pregunta	Escala	Técnicas	Dirigido a:
			BANCOS	<p>seguimiento para que pasado ese tiempo se solicite la devolución del dinero o bien la comprobación del gasto.</p> <p>Arqueos Se realizan arqueos sorpresivos a los fondos recaudados. Existen formatos apropiados para realizar los arqueos. Existen medidas correctivas cuando se presentan inconsistencias.</p> <p>Apertura de cuentas Son autorizadas por la junta directiva cada una de las cuentas corrientes. Están registradas a nombre de la entidad las cuentas de cheques que se manejan en ella. Son estudiados los servicios prestados por cada uno de los bancos, antes de la apertura de una cuenta corriente. Las firmas giradoras están debidamente autorizadas. Las cuentas corrientes tienen destinación específica, según la naturaleza del gasto.</p> <p>Protección Es verificado el número de cheques, al momento de entregadas cada una de las chequeras por parte del banco. Son guardadas en caja de seguridad las chequeras en blanco. Se encuentran debidamente protegidos los cheques girados y no cobrados. Se encuentran debidamente</p>			

Categorización	Definición	Sub variable	Indicador	Pregunta	Escala	Técnicas	Dirigido a:
				<p>custodiados los diversos sellos restrictivos</p> <p>Se mantiene en lugar seguro copia de las tarjetas donde aparecen las firmas autorizadas para expedir cheques.</p> <p>Se mantienen permanentemente actualizados, en el banco y en las oficinas de la entidad, el registro y autorización para expedir cheques.</p> <p>Se encuentran archivados en orden secuencial los cheques anulados.</p> <p>Giro de cheques</p> <p>Están prenumerados todos los cheques.</p> <p>Se giran en orden secuencial</p> <p>Se giran para toda clase de pagos excepto los de caja --.</p> <p>Se lleva su registro en libros auxiliares de bancos.</p> <p>Existe verificación de soportes antes del giro.</p> <p>Se realiza verificación de cifras y números antes de su firma.</p> <p>Existe más de una firma en el giro de pagos por cheque.</p> <p>Se expiden cheques con firmas mancomunadas</p> <p>Son entregados los cheques previa presentación de la respectiva autorización del beneficiario.</p> <p>Existen horarios y días especiales para la entrega de cheques.</p> <p>Se utiliza sello protector de cheques.</p> <p>Existe alguna clase de política que contemple la posibilidad de</p>			

Categorización	Definición	Sub variable	Indicador	Pregunta	Escala	Técnicas	Dirigido a:
				<p>cancelar en un tiempo determinado aquellos cheques en tránsito que no hayan sido cobrados.</p> <p>Conciliaciones</p> <p>Se realizan conciliaciones de manera periódica.</p> <p>Se descuentan oportunamente las notas débito.</p> <p>Son archivadas en orden secuencial las conciliaciones.</p> <p>¿El funcionario que realiza el pago y el que concilia es diferente?</p> <p>¿Se realizan los ajustes necesarios luego de elaborar las conciliaciones?</p> <p>GENERALES A CAJA Y BANCOS</p> <p>¿Están separadas adecuadamente las actividades de ingresos y egresos?</p> <p>¿Las monedas extranjeras propiedad de la entidad, se valúan para efectos del balance general, a precios de cotización a la fecha del referido?</p>			

ANEXO 2



GUIA DE OBSERVACIÓN
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA – MATAGALPA
UNAN – FAREM

“MAESTRÍA EN CONTABILIDAD CON ÉNFASIS EN AUDITORIA”

Se realizará investigación, con el objetivo de: analizar los efectos de los documentos que deben registrarse en los expedientes del personal que se aplican en los procedimientos administrativos en la Empresa Agrícola Industrial “Jacinto López, S.A.”, del Ciclo Cafetalero 2015, la información que nos brinde será utilizada de forma confidencial y de uso exclusivo de la entidad.

Datos Generales:

Nombres y Apellidos: _____

Fecha de Aplicación: _____

Registros y Expedientes

No	Criterios	Se realizan los siguientes procedimientos por cada Expediente		
		Si	No	Observacion
1	Solicitud de empleo, llenado de los datos en manuscrito y foto reciente de frente al momento del ingreso.			
2	Curriculum Vitae			
3	Cartas de recomendación de personas particulares.			
4	Constancia de trabajos anteriores.			
5	Fotocopia de Cedula de Identidad.			
6	Record de Policía			
7	Certificados de Cursos o Seminarios los más pertinentes al Puesto			
8	Fotocopia de Títulos o Diplomas.			

No	Criterios	Se realizan los siguientes procedimientos por cada Expediente		
		Si	No	Observacion
9	Acta de aprobación de la contratación.			
10	Informe de valoración de los resultados de la entrevista previa del candidato con el responsable. Informe de la calificación y resultados de las pruebas efectuadas al candidato.			
11	Nombramiento			
12	Evaluaciones al desempeño del periodo de prueba y las demás evaluaciones que se efectúen posteriormente a su contratación formal y definitiva.			
13	Definición de Funciones (Ficha Ocupacional).			
14	Cedula de Inscripción al INSS			
15	Notificación de Ingreso al INSS			
16	Memorando de llamados de atención y de felicitaciones			
17	Control de Vacaciones y Ausencias.			
18	Promociones			
19	Cambios de puestos o categorías			
20	Faltas			
21	Permisos concedidos			
22	Otra documentación relativa al cargo y a su comportamiento laboral			

**GUIA DE Observación**

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA – MATAGALPA
UNAN – FAREM

“MAESTRÍA EN CONTABILIDAD CON ÉNFASIS EN AUDITORIA”

Se realizará investigación, con el objetivo de: analizar los efectos de los documentos que deben registrarse en los expedientes del personal que se aplican en los procedimientos administrativos en la Empresa Agrícola Industrial “Jacinto López, S.A.”, del Ciclo Cafetalero 2015, la información que nos brinde será utilizada de forma confidencial y de uso exclusivo de la entidad.

Datos Generales:

Nombres y Apellidos: _____

Fecha de Aplicación: _____

I. Formatos existentes (DOCUMENTOS PRIMARIOS) PRENUMERADOS

No	Documentos	Se Utilizan Los Siguietes Documentos Prenumerados Por Cada Uno De Los Documentos		
		Si	No	Observacion
1	Comprobantes de pago			
2	Vales de salida de bodega			
3	Comprobante de caja chica			
4	Entrada de bodega			
5	Bitácora de vehículos			
6	Salida de bodega			
7	Formato de viáticos			
8	Hoja de inventario			
9	Solicitud de cheque			
10	Orden de compra			
11	Orden de pago			
12	Formatos de retenciones			
13	Formato de recibo			
14	Factura			



CUESTIONARIOS APLICADOS A FUNCIONARIOS
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA – MATAGALPA
UNAN – FAREM

“MAESTRÍA EN CONTABILIDAD CON ÉNFASIS EN AUDITORIA”

DIRIGIDA A: GERENTE ADMINISTRATIVO			
OBJETIVO: Permite medir y evaluar los procedimientos administrativos y financieros que actualmente tiene la empresa.			
INDICACIÓN: Lea detenidamente las preguntas detalladas a continuación respondiendo sí o no, o bien no aplica en la Empresa Agrícola.			
RELACIONADOS CON PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS			
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS - FINANCIEROS	Si	No	N/A
ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS			
¿La agrícola cuenta con una Unidad Especializada en Recursos Humanos, que cumple las funciones técnicas relativas a la administración y desarrollo de personal?			
¿Los Funcionarios encargados de esta Unidad poseen el conocimiento sobre las materias laborales y técnicas para reclutar, evaluar y promover el desarrollo del personal, así como para ejecutar las políticas institucionales respectivas?			
¿Se tiene implantado y mantiene actualizado, un legajo o expediente para cada uno de los trabajadores del agrícola, sin excepción alguna, que contenga los antecedentes e información necesaria para una adecuada administración de los recursos humanos?			
¿El/la Coordinador/a promueve la constante y progresiva capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de los Servidores del agrícola en todos los niveles, en función de las áreas de especialización y del cargo que ocupan?			
¿Se planifica en la agrícola el uso, conservación y custodia de los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para ejecutar las operaciones?			
¿Está organizada la Agrícola Jacinto López S.A en función de su visión, misión y objetivos institucionales, y es concordante con las disposiciones emanadas de su Ley Creadora?			
¿Un organigrama autorizado por máxima autoridad, en el cual se aprecian visualmente las relaciones jerárquicas o de autoridad, funcionales y de comunicación?			
¿La descripción de las funciones para cada cargo existente, permiten identificar claramente las responsabilidades de cada Trabajador y/o empleado de la agrícola?			
¿Se establecen los requisitos mínimos o el perfil de conocimientos y experiencia que debe reunir cada cargo?			
¿Se establecen y mantienen líneas definidas y recíprocas de comunicación entre los diferentes niveles?			
¿Las líneas de comunicación son accesibles a todos los estamentos de la municipalidad, de manera que le permitan la adopción de decisiones oportunas?			
¿Se tiene establecido en todos los niveles de mando un adecuado nivel y alcance de supervisión?			
Se tiene fijada la autoridad en los distintos niveles de mando separados adecuadamente los que correspondan a actividades incompatibles, de manera que cada ejecutivo asuma la responsabilidad del área de su competencia?			
¿Delegan los ejecutivos de los niveles superiores la autoridad necesaria a los niveles inferiores para que estos puedan tomar decisiones en los procesos de operación y cumplir las funciones o responsabilidades que les sean asignadas?			

DIRIGIDA A: GERENTE ADMINISTRATIVO			
OBJETIVO: Permite medir y evaluar los procedimientos administrativos y financieros que actualmente tiene la empresa.			
INDICACIÓN: Lea detenidamente las preguntas detalladas a continuación respondiendo sí o no, o bien no aplica en la Empresa Agrícola.			
RELACIONADOS CON PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS			
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS - FINANCIEROS	Si	No	N/A
¿Mantiene la estructura organizacional el principio de unidad de mando en todos los niveles?			



CUESTIONARIOS APLICADOS A FUNCIONARIOS
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA – MATAGALPA
UNAN – FAREM

“MAESTRÍA EN CONTABILIDAD CON ÉNFASIS EN AUDITORIA”

DIRIGIDA A: CONTADOR			
OBJETIVO: Permite medir y evaluar los procedimientos administrativos y financieros que actualmente tiene la empresa.			
INDICACIÓN: Lea detenidamente las preguntas detalladas a continuación respondiendo sí o no, o bien no aplica en la Empresa Agrícola.			
RELACIONADOS CON PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS			
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS - FINANCIEROS	Si	No	N/A
ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS			
La dependencia de caja es un área restringida.			
Existe caja fuerte para la custodia del efectivo y sus documentos.			
Se ha responsabilizado a una sola persona el manejo de las cuentas con cheques, detallando claramente los nombres de los responsables.			
¿Se archivan en un lugar seguro y apropiado todos los comprobantes que soportan tanto ingresos como egresos?			
Recibos de caja			
¿Se expiden los recibos de caja al momento de efectuarse la recepción de valores?			
¿Existe numeración consecutiva y prenumerado?			
¿Los recibos anulados son conservados en forma consecutiva?			
¿Los recibos en blanco son guardados en la caja fuerte?			
¿Se confrontan los valores estipulados en números y letras?			
¿Se confrontan los originales con las copias posteriormente?			
Caja -			
¿Existe un fondo fijo para caja -?			
¿Están separados las funciones de custodia y manejo del fondo fijo de caja de las autorizaciones de pagos y registros contables?			
¿Los gastos respectivos son autorizados por funcionarios encargados para tal fin?			
¿En las entregas de efectivo, existe autorización previa del funcionario responsable, y una adecuada comprobación de las erogaciones correspondientes?			
¿Existen formatos específicos para relacionar los gastos de caja -?			
¿Son archivados y sellados de manera adecuada los recibos de caja -?			
¿Se codifican los comprobantes de egreso y se identifican con el nombre y firma del responsable que efectuó el gasto?			
¿Antes de pagar cualquier comprobante, se revisa el cumplimiento de políticas y disposiciones administrativas para este trámite?			

DIRIGIDA A: CONTADOR			
OBJETIVO: Permite medir y evaluar los procedimientos administrativos y financieros que actualmente tiene la empresa.			
INDICACIÓN: Lea detenidamente las preguntas detalladas a continuación respondiendo sí o no, o bien no aplica en la Empresa Agrícola.			
RELACIONADOS CON PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS			
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS - FINANCIEROS	Si	No	N/A
¿Se cancelan los comprobantes con sello de pagado en el momento de ser cubiertos con recursos del fondo de caja -?			
¿El procedimiento de reembolso de caja - es suficientemente dinámico para evitar el exceso de fondos o la falta de efectivo?			
Está prohibido que los fondos de caja - sirvan, para cambiar cheques a empleados clientes o proveedores.			
¿Existen topes máximos para ser destinados por gastos de caja -?			
Si se presentan anticipos para gastos que se cubran con los fondos de caja -, se delimita claramente el tiempo en que se efectuara el gasto, se da seguimiento para que pasado ese tiempo se solicite la devolución del dinero o bien la comprobación del gasto.			
Arqueos			
Se realizan arqueos sorpresivos a los fondos recaudados.			
Existen formatos apropiados para realizar los arqueos.			
Existen medidas correctivas cuando se presentan inconsistencias.			
Apertura de cuentas			
Son autorizadas por la junta directiva cada una de las cuentas corrientes.			
Están registradas a nombre de la entidad las cuentas de cheques que se manejan en ella.			
Son estudiados los servicios prestados por cada uno de los bancos, antes de la apertura de una cuenta corriente.			
Las firmas giradoras están debidamente autorizadas.			
Las cuentas corrientes tienen destinación específica, según la naturaleza del gasto.			
Protección			
Es verificado el número de cheques, al momento de entregadas cada una de las chequeras por parte del banco.			
Son guardadas en caja de seguridad las chequeras en blanco.			
Se encuentran debidamente protegidos los cheques girados y no cobrados.			
Se encuentran debidamente custodiados los diversos sellos restrictivos			
Se mantiene en lugar seguro copia de las tarjetas donde aparecen las firmas autorizadas para expedir cheques.			
Se mantienen permanentemente actualizados, en el banco y en las oficinas de la entidad, el registro y autorización para expedir cheques.			
Se encuentran archivados en orden secuencial los cheques anulados.			
Giro de cheques			
Están prenumerados todos los cheques.			
Se giran en orden secuencial			
Se giran para toda clase de pagos excepto los de caja -.			
Se lleva su registro en libros auxiliares de bancos.			
Existe verificación de soportes antes del giro.			
Se realiza verificación de cifras y números antes de su firma.			

DIRIGIDA A: CONTADOR			
OBJETIVO: Permite medir y evaluar los procedimientos administrativos y financieros que actualmente tiene la empresa.			
INDICACIÓN: Lea detenidamente las preguntas detalladas a continuación respondiendo sí o no, o bien no aplica en la Empresa Agrícola.			
RELACIONADOS CON PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS			
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS - FINANCIEROS	Si	No	N/A
Existe más de una firma en el giro de pagos por cheque.			
Se expiden cheques con firmas mancomunadas			
Son entregados los cheques previa presentación de la respectiva autorización del beneficiario.			
Existen horarios y días especiales para la entrega de cheques.			
Se utiliza sello protector de cheques.			
Existe alguna clase de política que contemple la posibilidad de cancelar en un tiempo determinado aquellos cheques en tránsito que no hayan sido cobrados.			
Conciliaciones			
Se realizan conciliaciones de manera periódica.			
Se descuentan oportunamente las notas débito.			
Son archivadas en orden secuencial las conciliaciones.			
¿El funcionario que realiza el pago y el que concilia es diferente?			
¿Se realizan los ajustes necesarios luego de elaborar las conciliaciones?			
GENERALES A CAJA Y BANCOS			
¿Están separadas adecuadamente las actividades de ingresos y egresos?			
¿Las monedas extranjeras propiedad de la entidad, se valúan para efectos del balance general, a precios de cotización a la fecha del referido?			



CUESTIONARIOS APLICADOS A FUNCIONARIOS
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA – MATAGALPA
UNAN – FAREM

“MAESTRÍA EN CONTABILIDAD CON ÉNFASIS EN AUDITORIA”

ENTREVISTAS AL PROPIETARIO DE LA EMPRESA

1. ¿Cómo está constituida del negocio de la empresa agrícola industrial?
.....
.....
2. ¿Qué tiempo lleva el negocio en el mercado?
.....
.....
3. ¿Cuál es la Misión Visión de la empresa agrícola industrial?
.....
.....
4. ¿Están definidos los valores y objetivos de la empresa?
.....
.....
5. ¿Cuáles son los principales obstáculos que ha tenido para el crecimiento de la empresa?
.....
.....
.....
6. ¿Cuenta el negocio con sistemas administrativos y financieros?
.....
.....
7. ¿Cuál es la proyección que usted tiene a corto, mediano y largo plazo para la empresa?
.....

.....

8. ¿Realizan presupuesto de ingresos y gastos en el periodo de forma anual?

.....

9. ¿Recibe información financiera oportuna que le permite conocer la situación de la empresa a una determinada fecha?

.....

.....

10. Dentro de la parte administrativa, usted cree que un manual de funciones es importante para el desempeño de la empresa

.....

.....

.....

11. ¿Cree usted que es necesario la implementación de un Manual de procedimientos Administrativo y Financiero para la empresa?

.....

.....

.....

.....

ESQUEMA DE LAS FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

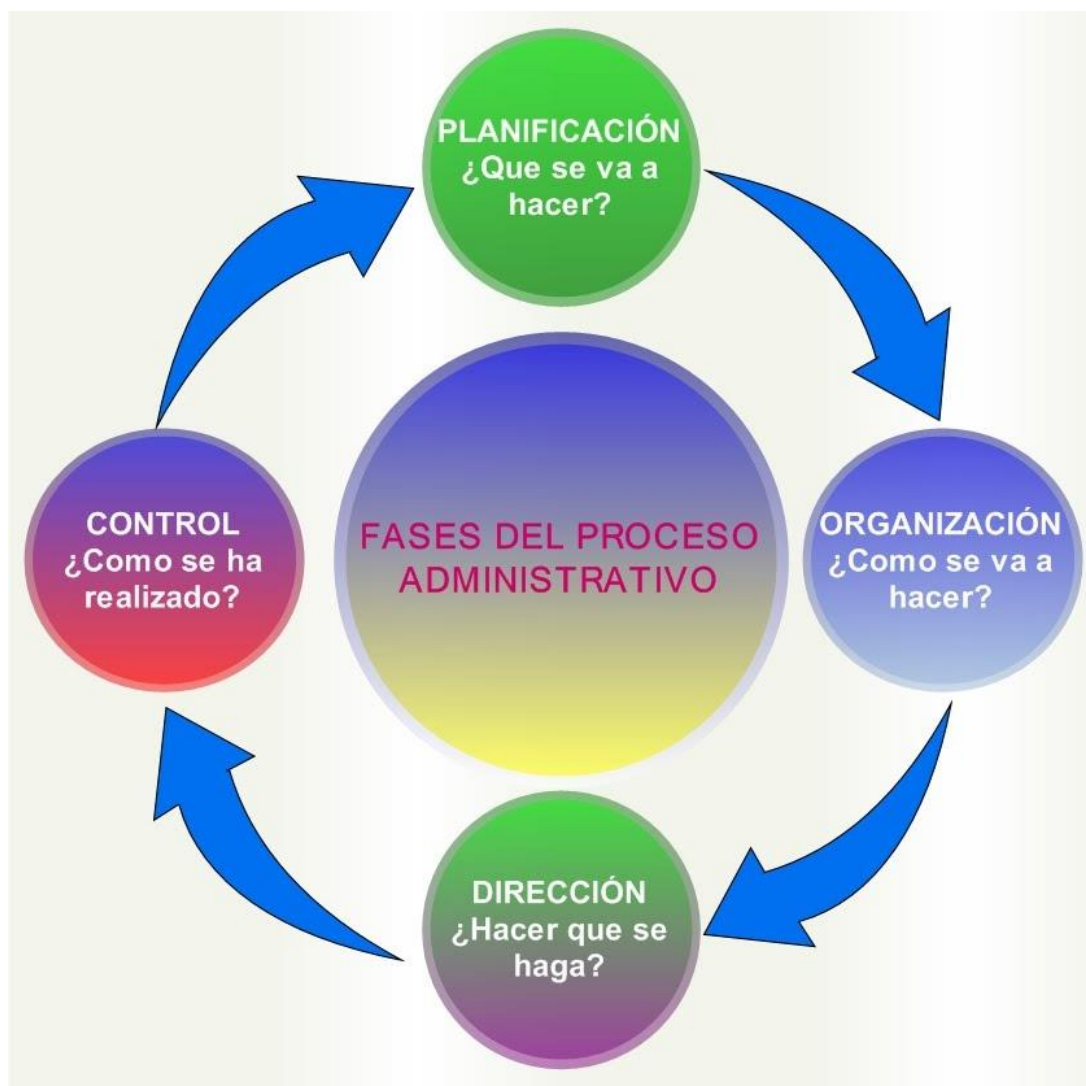


Figura Nº. 1

ESQUEMA DE LAS FASES DE LA PLANEACIÓN

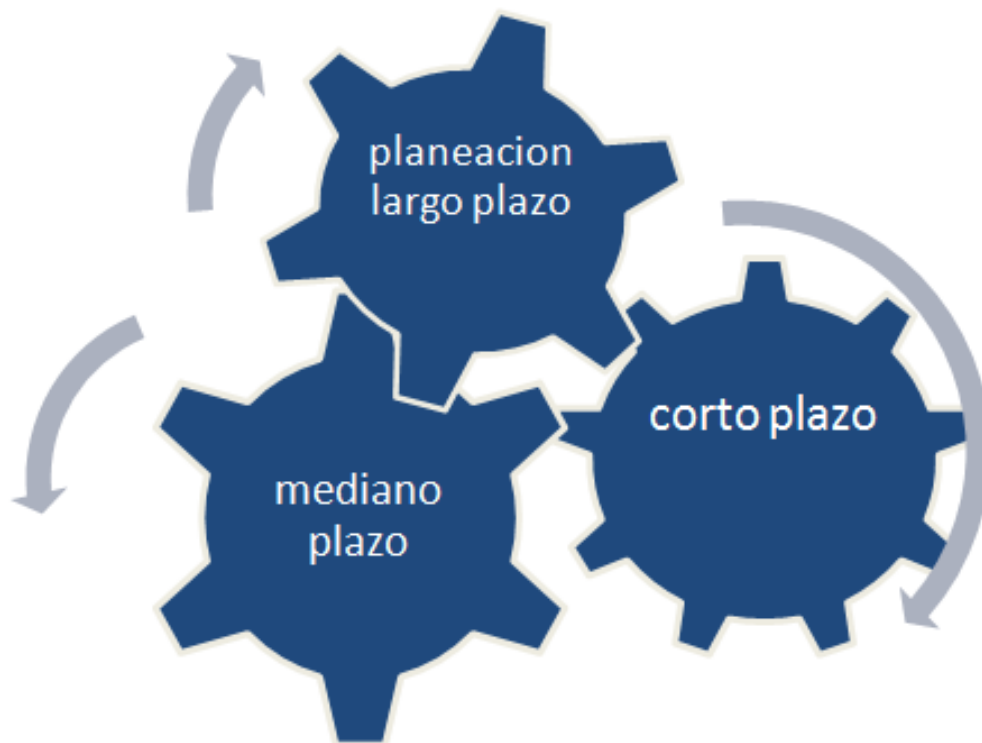
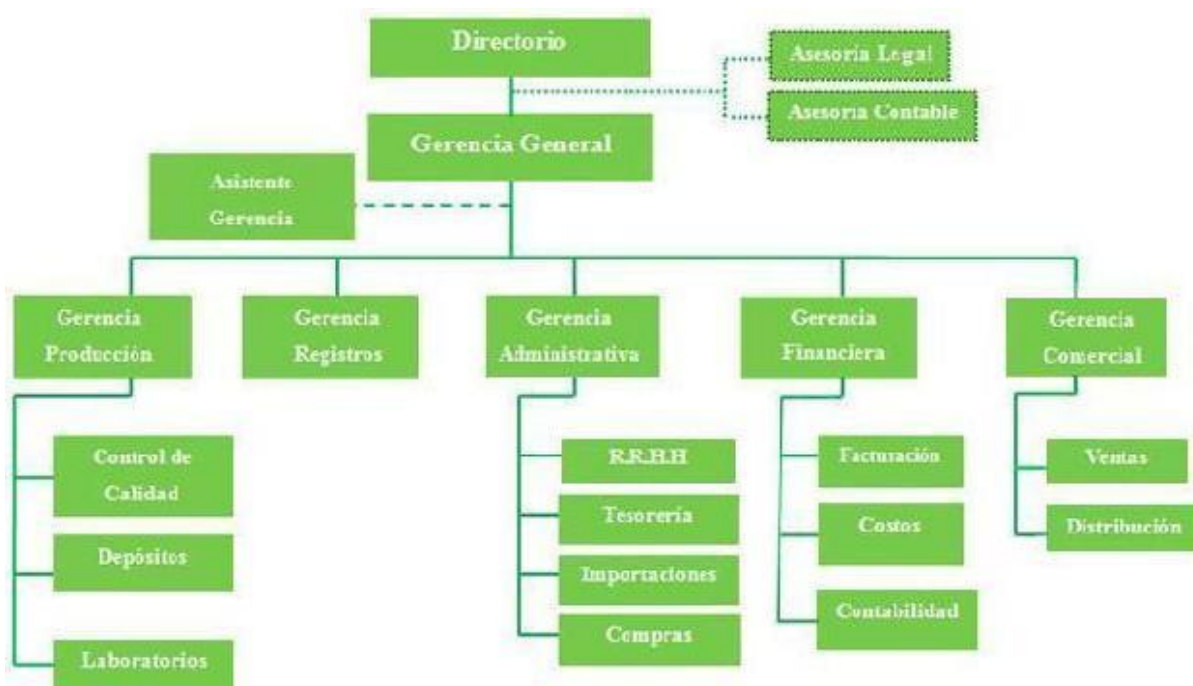


Figura Nº. 2

ESQUEMA DE ESTRUCTURA DEL ORGANIGRAMA





MANUAL

DE

PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVOS
FINANCIEROS

EMPRESA AGRICOLA INDUSTRIAL "JACINTO LOPEZ, .S.A"

Autora: Lic. Olinda Martínez Irías

Jinotega, Nicaragua
Octubre de 2016

ÍNDICE

	PRESENTACIÓN	03
	INTRODUCCIÓN	05
I	MARCO CONCEPTUAL	07
1.1	Procedimientos Administrativo Financiero	07
1.2	Manual de Procedimientos	08
II	ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	09
2.1	La Organización	09
2.2	Políticas y normas sobre la Organización	10
III	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	15
3.1	Políticas y normas relacionado con la administración de Recursos Humanos	15
3.2	Reclutamiento de personal	17
3.3	Selección de personal	17
3.4	Contratación de personal	20
3.5	Elaboración y pago de nómina	26
3.6	Evaluación del desempeño	29
3.7	Capacitación	33
IV	PLANES ESTRATÉGICOS Y PRESUPUESTO	36
4.1	Políticas y normas del proceso de planificación	37
4.2	Elaboración y aprobación del presupuesto	38
4.3	Modificaciones al Presupuesto	44
4.4	Ejecución y registro del presupuesto	47
4.5	Seguimiento y evaluación	48
4.6	Cierre y liquidación del presupuesto	55
V	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	56
5.1	Caja General (Recepción de ingresos)	56
5.2	Banco (Egresos de efectivo)	59
5.3	Fondo de Caja Chica	66
5.4	Arqueos sorpresivos de fondos y valores	75
5.5	Conciliación Bancaria	75
5.6	Gastos de Personal (viáticos, teléfono, gastos de representación, adelanto de salarios, préstamos)	79
5.7	Uso del Vehículo	80
VIII	COMPRAS Y CONTRATACIONES	82
6.1	Políticas y normas sobre contrataciones y adquisiciones	82
6.2	Procedimientos para las contrataciones y adquisiciones por cotización	85
	FORMULARIOS	87-119

PRESENTACIÓN

La Junta Directiva de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. conscientes de la importancia del control interno dispuso iniciar la elaboración del Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros que servirá de guía en la ejecución de las operaciones que realiza la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A.

La Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. es una organización de pequeños productores y exportadores de café, sólida, transparente y confiable. Con una administración participativa, productores responsables y cumplidores que garantizan la calidad de la producción para su comercialización en los diferentes mercados de especialidad. Brinda diversidad de servicios con un enfoque de género y de protección del Medio Ambiente mejorando las condiciones de vida de los asociados de las cooperativas de base.

Para la realización del Manual de Procedimientos Administrativo Financiero, se realizaron entrevistas al personal que labora en la organización y se observaron los procedimientos que realizan, así como también de las políticas y normas que han venido aplicando sin estar reflejadas por escrito. Se consideró también los documentos existentes que utilizan para el registro de sus operaciones.

El objetivo fundamental del presente manual es dotar a la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. de una referencia integral y actualizada para adecuar sus procesos administrativos financieros a sus propias condiciones, necesidades y capacidades, además persigue los siguientes objetivos

- ◆ Establecer procedimientos administrativos y financieros relativamente homogéneos, integrales y permanentes.
- ◆ Captar y utilizar los recursos financieros de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. para que se realice en un marco de absoluta transparencia.
- ◆ La gestión de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. se realice con economía, eficiencia y efectividad.
- ◆ Producir información financiera y administrativa de forma oportuna y confiable, para apoyar la toma de decisiones.
- ◆ Interrelacionar los sistemas de administración financiera con los de control interno de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A., a fin de incrementar la eficacia en el ejercicio de sus funciones.
- ◆ Sistematizar y actualizar el contenido del manual de procedimientos administrativo-financieros, asegurando correspondencia con los cambios y actualizaciones que se realicen en las Normas de Control Interno.

Este manual deberá ser revisado anualmente en la medida que se presenten cambios o derogación de Leyes y Reglamentos que afectan la administración de Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. por factores internos y externos.

EMPRESA AGRÍCOLA INDUSTRIAL JACINTO LÓPEZ, S.A

Misión:

Somos una empresa agroindustrial dedicada a la producción, beneficiado húmedo y comercialización de café con altos estándares de calidad, satisfaciendo el gusto y la demanda de nuestros consumidores extranjeros, generamos empleo, aportamos al desarrollo local del departamento de Jinotega y contribuimos en la economía nuestro país en la obtención de divisas.

Visión:

Constituirnos en una empresa proveedora de Café confiable con una mejor tasa de calidad consolidando la posición de su producto en los consumidores internacionales con el fin de obtener excelente rendimientos del capital de sus asociados, mejorar el nivel de vida de sus colaboradores y continuar contribuyendo en la economía de nuestro país en el incremento de las exportaciones.

Objetivos de la empresa:

- Optimizar el abastecimiento agrícola
- Incrementar el rendimiento agrícola industrial
- Dar a nuestra gente desafíos
- Propiciar un ambiente de trabajo seguro y amable
- Respetar el medio ambiente

INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Procedimientos Administrativos y Financiero contiene los procedimientos para cualquier transacción, aun para las más específicas, menos frecuentes y de menor relevancia económica de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. en cada uno de los sistemas de administrativo financiero.

Mediante la aprobación del presente Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros, la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. pretende dotar a sus trabajadores de las herramientas específicas que contribuyan al desarrollo efectivo de la planeación organizacional, permitiendo con ello esquematizar cada factor que influya posiblemente para que la organización pueda optimizar sus funciones, garantizar la administración eficaz, eficiente y transparente de los recursos, la confiabilidad de la rendición de cuentas y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. El manual incluye además, los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las áreas de la organización, facilitar las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia.

Para los efectos de este manual, la descripción de los procedimientos administrativos toma como referencia el esquema organizativo (Organigrama) que se presenta en el Manual de organización y funciones de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A.

La descripción de cada procedimiento procura asegurar su correspondencia con las Normas de Control Interno y la estructura organizativa, y favorecer el cumplimiento de las leyes más directamente relacionadas con la gestión administrativa-financiera.

El Manual de Procedimientos Administrativo Financiero está estructurado en seis capítulos que contempla los procedimientos generales y específicos que regirán en las diferentes áreas que se aplican en Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A., donde se desarrolla lo siguiente:

- 1) **Preceptos de Procedimientos Administrativo Financiero.** Se establece el marco conceptual que sustenta la definición de los *procedimientos administrativo financiero*.
- 2) **La Organización Administrativa.** Hace referencia a la estructura organizacional que debe prevalecer en la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. en el desempeño de las actividades de todos los miembros de la organización la cual debe ser compatible con la misión y objetivos propuesto por la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A.
- 3) **Administración de Recursos Humanos.** Establece el proceso de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y evaluación del desempeño del personal a laborar en Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A., así como la elaboración y pago de nómina.

- 4) **Presupuesto.** Aquí se determinan las directrices que impulsará la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. para el proceso de elaboración, aprobación, modificación, ejecución, registro, seguimiento, evaluación y cierre del presupuesto.

- 5) **Administración Financiera.** Se describen en detalle, los procedimientos financieros identificados como los de mayor importancia en la gestión de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. relacionados con los ingresos y egresos del efectivo en caja y banco y pago de viáticos.

- 6) **Compras y Contrataciones.** Establece los procesos ordinarios de adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios en dependencia de su monto.

CAPITULO I MARCO CONCEPTUAL

1.1 Procedimientos Administrativo Financiero

Un Procedimiento *es la definición preestablecida de una secuencia cronológica de acciones concatenadas que se desarrollan en la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. en función del cumplimiento de un objetivo particular.* El objetivo puede referirse al cumplimiento de una obligación (pagar una factura a un proveedor), satisfacer una necesidad interna de la organización (elaborar la nómina de la organización), (etc.).

La descripción de los procedimientos se detalla cómo lo permite la naturaleza y complejidad de la operación de que se trate, pero privilegia el propósito de asegurar correspondencia con las NTCI y favorecer el cumplimiento de las leyes más directamente relacionadas con la gestión administrativa financiera del organismo o la empresa. Al final de cada procedimiento se detallan los aspectos de control críticos correspondientes.

La ejecución de los procedimientos comprende básicamente:

- i) Un orden predeterminado de operaciones concatenadas;
- ii) Las acciones operativas y decisiones del personal involucrado, de acuerdo con su posición en el organigrama, las funciones que formalmente le han sido delegadas y las responsabilidades derivadas), y
- iii) Los documentos en que se evidencian, registran y deja constancia de las operaciones realizadas y decisiones tomadas.

Una acción generalmente sirve de referencia para la subsiguiente y de ello debe quedar constancia en documentos que revelen quién solicitó, quién revisó, quién autorizó, etc. tal o cual operación.

Los Procedimientos Administrativos Financiero *comprenden aquellas actividades o grupos de actividades más directamente relacionada con la gestión de los recursos financieros, materiales, logísticos y humanos de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. Esto incluye:*

- Presupuesto y contabilidad
- Caja
- Compras y Contrataciones
- Administración de Personal y Desarrollo de Recursos Humanos.

1.2 Manual de Procedimientos de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A.

El Manual de Procedimiento es el instrumento que permitirá conocer el funcionamiento interno, la descripción de las tareas, ubicación y requerimientos, y a los puestos responsables de su ejecución. Apoyan el entrenamiento y la capacitación del personal

El Manual de Procedimientos Administrativos refleja las actividades relacionadas entre sí y ordenadas cronológicamente, muestran la forma establecida en que se realiza un trabajo determinado, para fortalecer la relación articulación e interacción que tiene que prevalecer entre el marco funcional básico, con el método y la forma de concretar una actividad, la oportunidad y suficiencia de la información para promover la ejecución y el logro de los resultados, dentro de una dinámica de mejora continua.

El Manual de Procedimientos tiene como objetivo:

- ◆ Documentar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones, los cargos o unidades administrativas que intervienen, precisando su participación en dichas operaciones, y los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos.
- ◆ Aumentar la eficiencia del personal, indicándoles qué hacer y cómo hacerlo.
- ◆ Determinar en forma clara y sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- ◆ Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria (*“Las cosas se hacen así, solo así, y siempre así”*).
- ◆ Facilitar la supervisión, la evaluación del control interno, y la auditoría.
- ◆ Favorecer la coordinación del trabajo y evitar atrasos y duplicaciones.
- ◆ Constituir una base consistente para el análisis posterior y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

CAPÍTULO II LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

2.1 LA ORGANIZACIÓN

El concepto “Organización” refiere a dos aspectos diferenciados pero muy relacionados:

- ◆ Es una entidad, un equipo humano apoyado en recursos variados (legales, financieros, tecnológicos, materiales, etc.) que se propone el logro de objetivos comunes a todos sus miembros.
- ◆ Es una etapa particular del proceso administrativo en la que se definen roles, tareas, autoridad y responsabilidades entre los miembros de “La Organización”.

La Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. es una organización al interior del cual se asignan roles, autoridad y responsabilidad entre sus miembros (Junta Directiva, Administración, Gerencia General y colaboradores). Esa asignación (forma de organizarse) define y orienta la ejecución de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. Se expresa formalmente en el denominado “Organigrama”, instrumento gráfico que formaliza y regula las relaciones jerárquicas y funcionales entre las distintas unidades y cargos (áreas, direcciones) que la conforman.

Además de los objetivos de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A., para definir la organización del organismo deben tomarse en cuenta variables muy diversas, entre ellas:

- ◆ Las características socio-económicas de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A.;
- ◆ Estado (real y deseado) de la infraestructura social y económica; capacidad técnica, cobertura y demanda real de los servicios;
- ◆ Nivel (real y potencial) de ingresos y gastos (tamaño presupuestario);
- ◆ Desarrollo de los sistemas técnicos de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A.;
- ◆ Desarrollo de los sistemas administrativos (contabilidad, presupuesto, personal, etc.);
- ◆ Instalaciones, equipamiento y tecnología disponibles;
- ◆ Calificación de los Recursos Humanos, etc.

Es responsabilidad de La Junta Directiva y de la Gerencia implantar y mantener actualizada la organización de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A.

La Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. se organiza en función de su visión, misión y objetivos en virtud de lo dispuesto en los estatutos que orientan y regulan la administración, sus principios generales y las NTCI su estructura organizativa debe estar subordinada a la Planeación Estratégica y se formalizarse en su Manual de Organización y Funciones, el Manual debe incluir:

- Un organigrama aprobado por La Junta Directiva, donde se expresan las relaciones jerárquicas o de autoridad, funcionales y de comunicación.
- La descripción de las funciones para cada unidad y cargo existente que permita identificar las correspondientes responsabilidades.

- Los requisitos mínimos o el perfil de conocimientos y experiencia que debe reunir cada cargo.
- Constancia firmada por cada funcionario y empleado evidenciado conocimiento y entendimiento de sus funciones y responsabilidades.

2.2 POLÍTICAS Y NORMAS SOBRE LA ORGANIZACIÓN

1. Como parte del proceso organizativo en los distintos niveles de mando deben separar adecuadamente los que corresponde a actividades incompatibles, de manera que cada trabajador/a asuma la responsabilidad del área de su competencia. Se observa el principio de la unidad de mando, por el cual cada trabajador/a es responsable sólo ante la autoridad inmediatamente superior.
2. Se establecen líneas definidas y recíprocas de comunicación entre los diferentes niveles.
3. En cada nivel el ejecutivo de mayor autoridad solamente deberá decidir sobre asuntos que no puedan decidir los funcionarios de menor autoridad.
4. Se limitan las funciones de las unidades y las de los trabajadores/as, de modo que exista independencia y separación entre funciones incompatibles como las de autorizar, ejecutar, registrar, custodiar fondos, valores y bienes, y control de las operaciones.
5. Se establecerá y mantendrá en todos los niveles de mando un adecuado nivel y alcance de supervisión, para garantizar el logro de los objetivos del control interno.
6. La estructura organizacional se pondrá en funcionamiento mediante manuales de procedimientos que regulen la ejecución de las operaciones.
7. Toda operación deberá contar con la documentación necesaria y suficiente que la respalde y demuestre.
8. Se deberá establecer el uso permanente de formularios prenumerados al momento de su impresión, para todas las operaciones ordinarias de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A.
9. La documentación de respaldo de las operaciones deberá ser archivada siguiendo un orden lógico, de fácil acceso y utilización. Debe ser conservada adecuadamente, preservándola contingencias durante el tiempo mínimo que señalan las disposiciones legales correspondientes.
10. La Organización de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. comprende los siguientes niveles jerárquicos y áreas funcionales:

Nivel / función / autoridad	Unidades Organizativas Integrantes
<p>Autoridad Superior</p> <p>Constituido por los miembros de la Junta Directiva, elegida a por sus miembros fundadores y ordinarios, sus acuerdos obligan a todos los delegados y delegadas y a todos los órganos de dirección y Control de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. A cumplirse, siempre que se hubieren tomado de conformidad con su escritura de constitución.</p> <p>Es competencia exclusiva e indelegable de la Junta Directiva de los siguientes aspectos:</p> <p>Conocer, discutir y aprobar los Estados Financieros Auditados de la (Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A.)</p> <p>Balance General y Estados de Resultados</p> <p>Presentación y discusión del resultado y cumplimiento del plan de trabajo anual</p> <p>Presentación, discusión y aprobación del plan Estratégico y del Plan Operativo anual de la (Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A.)</p> <p>Aprobar Presupuesto Anual;</p> <p>Aprobar el Reglamento del Estatuto de la (Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A.) y otros que sean necesarios;</p> <p>Elegir, destituir o remover de los miembros directivos de la junta directiva, Dirección, administración de la (Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A.);</p> <p>La distribución de los excedentes;</p> <p>Resolver sobre la venta, traspasos de los activos y la emisión de obligaciones en que se comprometa el Patrimonio de la (Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A.);</p> <p>Decidir sobre el incremento del Capital Social de la (Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A.);</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Junta Directiva

Nivel / función / autoridad	Unidades Organizativas Integrantes
<p>Decidir acción de responsabilidad contra los miembros de Administración;</p> <p>Decidir sobre la Asociación de la (Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A.) con personas de otro carácter jurídico, público o privado;</p> <p>Resolver sobre la Integración, Fusión, Incorporación o Disolución y Liquidación de la (Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A.);</p> <p>Ratificar o vetar al Gerente o Gerentes, cuando el nombramiento realizado por La Junta Directiva recaiga en una persona que no sea Asociada de una Cooperativa que sea socia de la (Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A.)</p> <p>Otorgar poder general de administración al gerente;</p> <p>Cualquier otra facultad otorgada en los estatutos, la Ley y su Reglamento de la (Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A.)</p>	
<p>Gerencia General</p> <p>Es la unidad organizativa del nivel superior en la jerarquía y la cadena de mando de la organización. Juega un rol estratégico y su funcionamiento predominante es la de asegurar la sostenibilidad económico y social de la organización.</p> <p>Dirige eficientemente la organización, mediante la coordinación de los planes y políticas institucionales con los diferentes niveles de la organización, la gestión de recursos económicos a través de la empresa, la comercialización del café en el mercado internacional, la rendición de cuentas, así como proyección y promoción de la organización a nivel nacional e internacional.</p> <p>Dirige eficientemente la organización asegurando crecimiento, desarrollo y sostenibilidad económica bajo el concepto de honestidad y transparencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia General
<p>Áreas sustantivas</p> <p>Implementa acciones de apoyo eficiente a las diferentes áreas sustantivas de Empresa Agrícola</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Administración

Nivel / función / autoridad	Unidades Organizativas Integrantes
<p>Industrial Jacinto López, S.A. para la correcta toma de decisiones. Asegurar el cumplimiento de las normas establecidas y la administración general de los recursos.</p>	
<p>Apoyo Proveen todo el apoyo administrativo, material y logístico que demanda el funcionamiento interno de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. Se constituye en un eje fundamental para la ejecución de los planes operativos, así como también el cumplimiento de las metas, normas, controles, procedimientos en el uso de los recursos materiales y financieros.</p>	<p>Administración y Finanzas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad • Servicios Generales

CAPÍTULO III ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

3.1 POLÍTICAS Y NORMAS RELACIONADO CON LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1. La Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. deberá contar con una Unidad Especializada en Recursos Humanos, que cumpla las funciones técnicas relativas a la administración y desarrollo de personal.
2. El funcionario encargado de esta Unidad de Recursos Humanos debe poseer conocimiento sobre las materias laborales, técnicas para reclutar, evaluar y promover el desarrollo del personal, así como para ejecutar las políticas de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A.
3. La Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. establecerá, de acuerdo con las normas legales, una clasificación de cargos con los respectivos requisitos mínimos para su desempeño y los correspondientes niveles de remuneración.
4. La Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. seleccionará su personal teniendo en cuenta los requisitos exigidos en la Clasificación de Cargos y considerando los impedimentos legales y éticos para el desempeño de los mismos por razón de parentesco y otros motivos.
5. Para ocupar cargos en la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. será condición obligatoria que la persona no tenga antecedentes que pongan en duda su moralidad y honradez o que haya sido sancionado legalmente por perjuicio en contra del Estado o la empresa privada o por negligencia manifiesta en el desempeño de un puesto anterior dentro de los tres (3) años precedentes a la fecha en que se califiquen sus requisitos para optar al cargo.
6. Se deberá establecer y mantener actualizado, un legajo o expediente por cada trabajador, sin excepción alguna, que contenga los antecedentes e información necesaria para una adecuada administración de los recursos humanos.
7. Cada trabajador es responsable de mantener actualizados sus conocimientos. Sin embargo, deberán existir programas concretos de entrenamiento y capacitación, preparados de acuerdo a las necesidades de Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. La implantación de estos programas tiene por objeto favorecer la productividad de los recursos humanos, y preparar al personal para ocupar puestos de mayor jerarquía en el futuro, posibilitando la generación interna de trabajadores de alto nivel.
8. La Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. deberá promover la constante y progresiva capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de los trabajadores en todos los niveles, en función de las áreas de especialización y del cargo que ocupan.

9. La Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. dispondrá de un reglamento que contenga todos los aspectos inherentes a la capacitación y entrenamiento, y a las obligaciones asociadas al mismo que asumirán los trabajadores capacitados.
10. Se retribuirá a los trabajadores con un adecuado sueldo, de tal forma que sea una justa compensación a su esfuerzo en las funciones realizadas y de acuerdo con la responsabilidad de cada cargo y su nivel de complejidad.
11. Con base al sueldo, salario o cualquier otra forma de retribución acordada con la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A., el trabajador está obligado a cumplir sus funciones con oportunidad, honradez y rectitud sin buscar o recibir otros beneficios personales vinculados con el desempeño de sus funciones.
12. No se podrán desempeñar cargos sin percibir la remuneración pactada o la oficial que corresponde al empleo, ni recibir asignaciones por cargos no desempeñados.
13. Ningún trabajador podrá ejercer dos o más cargos ni percibir dos o más remuneraciones.
14. Todo trabajador está obligado a cumplir sus deberes con responsabilidad, diligencia, honestidad, rectitud y ética, de tal manera que su actuación mantenga o mejore el prestigio de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A.
15. La actuación significa que deberá estar apegado a las disposiciones legales establecidas y a los códigos de ética, normas y reglamentos que su profesión o especialidad demanden.
16. Se establecerán procedimientos para el control de asistencia, que aseguren la puntualidad y permanencia en los sitios de trabajo de todos los trabajadores. El control se ejercerá por el jefe inmediato superior y por la Unidad de Personal.
17. Los Responsables de Programas en concordancia con el área encargada de personal, deben elaborar cada año un rol de vacaciones para todos los trabajadores y, una vez aprobado, exigir su cumplimiento.
18. La Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. definirá, de conformidad con el análisis de riesgos, las actividades que requieran ser garantizadas con una caución (fianza) para la protección de los recursos bajo la responsabilidad de los trabajadores. Para el efecto, en cada caso, fijará el monto adecuado de la misma que deberá contratarse con una Compañía de Seguros y asignará los recursos necesarios para su ejecución.
19. La Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. está obligado a cumplir las disposiciones legales vigentes en materia de Seguridad Social, en los riesgos a corto y largo plazo.

20. La evaluación del recurso humano debe ser un proceso y no un evento particular en el tiempo. Sin embargo, periódicamente (dos veces al año) deberá evaluarse el trabajo de los empleados y funcionarios y exigirse que su rendimiento sea igual o mayor a los niveles de eficiencia previamente establecidos para cada función, tarea o actividad. Cada Responsable de Área o Programa es responsable de la evaluación del rendimiento del personal a su cargo.

Para el proceso de evaluación deberán usarse técnicas y metodologías adecuadas. Los métodos de evaluación de desempeño del personal deben estar definidos, comunicados y establecida la periodicidad de su aplicación. Estos métodos deberán establecer los niveles jerárquicos evaluadores y a cargo de qué funcionarios quedará el proceso de discusión previa y evaluación final. La evaluación deberá ser la base de las promociones, traslados y remociones.

3.2 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Es el primer paso para proporcionar a la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. los recursos humanos apropiados, una vez que se ha presentado una vacante.

El **Reclutamiento** es la selección inicial entre la oferta esperada total de recursos humanos disponibles para cubrir un puesto y convertirlo en un número relativamente pequeño de individuos de los cuales alguno será finalmente contratado.

3.2.1 Políticas y Normas para el proceso de Reclutamiento de Personal

1. Para ser efectivos en el reclutamiento de personal, los funcionarios reclutadores deben conocer:
 - ✓ El puesto que están tratando de cubrir.
 - ✓ Donde pueden estar localizadas las fuentes potenciales de Recursos Humanos.
2. Se deberá revisar previamente en la plantilla de cargos (Ficha Ocupacional), los datos generales y si dicha vacante verdaderamente está disponible, se deberá exponer claramente las funciones que realizara el candidato idóneo de conformidad al perfil del cargo.

3.3 SELECCIÓN DE PERSONAL

El segundo paso importante que tiene Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. que dar para obtener individuos idóneos y apropiados al puesto vacante es la selección.

La **selección** de personal es un proceso mediante el cual Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. se asegura de incorporar al cuerpo de trabajadores a personas idóneas, de acuerdo con criterios y parámetros considerados ideales y previamente definidos.

La selección comprende la aplicación de métodos y técnicas eficaces para evaluar la aptitud de los candidatos, incluye (como mínimo) el análisis del perfil del candidato (antecedentes personales, formación y capacitación y experiencia laboral), la entrevista personal y la aplicación de pruebas de conocimientos y habilidades.

El proceso de selección se presenta típicamente como una serie de pruebas y entrevistas a través de las cuales los candidatos deben pasar, cada fase sucesiva de pruebas y entrevistas reduce el grupo total de los candidatos, hasta que finalmente el individuo que obtiene las mejores calificaciones es contratado.

3.3.1 Políticas y Normas para el proceso de Selección de Personal

1. Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. deberá dividir el proceso de selección con el de contratación. El proceso de selección le corresponderá a una Comisión nombrada por La Junta Directiva donde participe Gerente/a General/a y el Director del Área del puesto vacante a cubrir. Una vez seleccionado el candidato por la Comisión y la Gerencia procederá a la Contratación.
2. Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. contará con un Comité de Selección de Personal conformado por el/la Gerente General, Director/a Administrativa Financiera y Jefe de la Unidad Solicitante quienes son los encargados de analizar las ofertas o postulaciones para cargos operativos y prepara pruebas de aptitud, conocimiento y habilidades necesarias para aspirar al cargo ofertado conforme los requerimientos del puesto que se desea contratar. Conforme resultados de la clasificación, prepara acta de selección y la presenta al/la Gerente/a General y/o Concejo de Administración la terna de candidatos que considere mejor calificados para ocupar el puesto en concurso
3. Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A., al finalizar el período presupuestario, determinara sus requerimientos de personal para el año subsiguiente y los nuevos cargos a crear o nuevos puestos a llenar.
4. Los candidatos aspirantes, deberán cumplir con los requerimientos de información y documentación solicitados.
5. Los aspirantes al cargo deberán pasar por un proceso de selección, que comprende entrevistas y pruebas de conocimiento o capacidad y técnicas, considerando en esta aplicación desde Directores de Programas, profesionales, técnicos superiores medios y básicos.
6. No podrán ingresar a laborar a cargos permanentes, ningún familiar de trabajador activo de Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A., dentro del primero y segundo grado de consanguinidad y/o afinidad, se exceptúan de esta disposición colaboradores eventuales.

7. Para efectos de conocer la capacidad y conocimientos técnicos de los candidatos potenciales, se realizarán pruebas de conocimientos o capacidad y técnicas, tomando como base los formatos que le remitan los jefes de las áreas solicitantes.
8. A los cargos de conductores, conserjes y cuerpo de protección física, la persona responsable de la contratación, les realizará la entrevista y pruebas técnicas necesarias acordes a la función a desempeñar.
9. Se deberá escoger una terna de tres (3) candidatos como mínimo para seleccionar al que obtenga los mejores resultados en las pruebas de capacidad y técnicas, los que luego serán entrevistados y evaluados por la persona responsable de la selección y contratación.
10. Toda contratación de personal con carácter temporal y para laborar tiempo completo en las unidades de Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A., deberá pasar por el proceso de reclutamiento y selección, excepto los cargos eventuales.
11. En la búsqueda de candidatos potenciales para llenar vacantes, se deben priorizar a los trabajadores activos de Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. que puedan ser objeto de promoción, siempre y cuando llenen los requisitos del cargo y sus últimas evaluaciones al desempeño del puesto actual reflejen excelentes niveles de eficiencia, eficacia y disciplina. Si en el ámbito interno no se logra cubrir la vacante se recurrirá a fuentes externas.
12. Documentos requeridos al aspirante del cargo antes de iniciarse el proceso de selección y contratación:
 - ✓ Currículum Vital
 - ✓ Cédula de identidad
 - ✓ Tres cartas de trabajos anteriores
 - ✓ Títulos o Diplomas
 - ✓ Tres cartas de recomendación de personas particulares que lo conozcan.

Se deberá:

- ✓ Verificar la información.
- ✓ Se realizarán las pruebas de conocimiento de capacidad y se entrevistará al candidato, se emitirá un informe evaluativo de los resultados de dicha entrevista.

3.3.2 Tipos de Prueba

a) Conocimiento o Capacidad

Evalúa el grado de nociones, conocimiento y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Estas pruebas las efectuará la persona responsable de la contratación y deben ser orales, escritas o de realización.

b) Técnicas

Estas pruebas se refieren al trabajo específico que desempeñará el aspirante al cargo y las mismas son realizadas por el Jefe de área solicitante, de conformidad a los formatos que se deben utilizar.

Una vez obtenidos los resultados de este proceso, más la información que suministre la documentación inicial presentada por el candidato, la persona encargada de la contratación, tendrá los elementos y criterios necesarios para seleccionar el candidato idóneo para el cargo vacante, lo cual nos garantizara el éxito en el trabajo que va a desempeñar.

3.3.3 Entrevistas para la Selección

La entrevista de selección consiste en una plática formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador o los entrevistadores deben fijarse como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a los otros candidatos solicitantes?

Los tipos de entrevistas existentes son:

Entrevistas no estructuradas. Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre diferentes temas conforme la entrevista progresa.

Entrevistas estructuradas. Se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se elaboran antes de que la entrevista se inicie y todo solicitante debe responderlas.

Entrevistas mixtas. Consiste en preguntas estructuradas y con preguntas no estructuradas.

Los formatos de entrevista que se presentan en este Manual adoptan la Prueba del Conocimiento o Capacidad por medio de la **Entrevista estructurada**.

3.4 CONTRATACIÓN DE PERSONAL

El tercer y último paso que Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. tiene que dar una vez seleccionado el individuo idóneo y apropiado a ocupar el puesto vacante.

La **contratación** es el proceso de formalización de una relación laboral entre el candidato seleccionado y la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A.; puede condicionarse a los resultados de un período de prueba.

3.4.1 Políticas y Normas para la Contratación de Personal

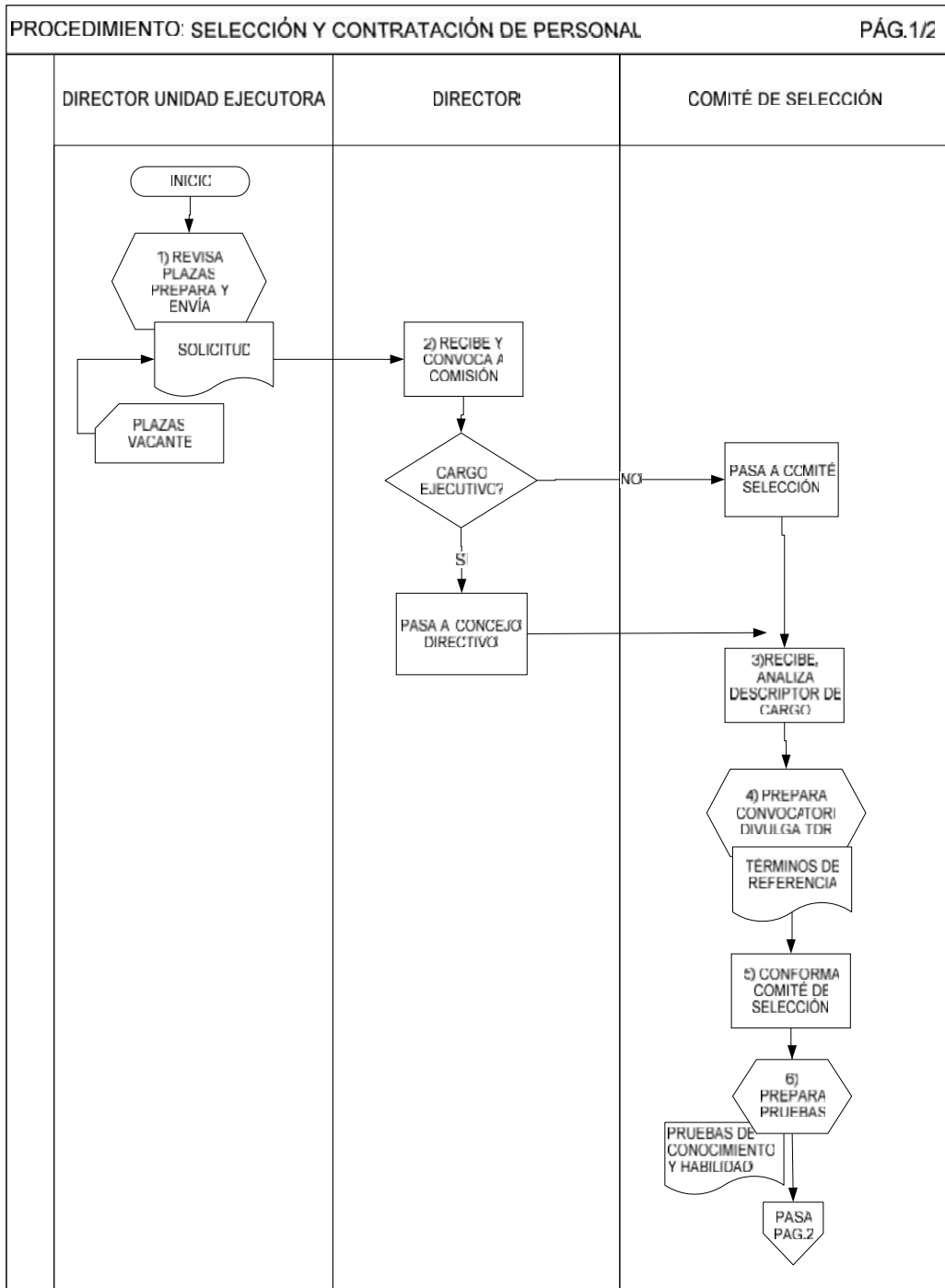
1. Toda persona que ingrese a laborar a tiempo completo en la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. en calidad de empleado con carácter permanente o temporal deberá firmar un contrato.
2. Todos los trabajadores de nuevo ingreso serán sujetos de un periodo de prueba no mayor de treinta (30) días, durante el cual, cualesquiera de las partes podrá poner fin a la relación de trabajo, sin ninguna responsabilidad de los mismos.
3. El status de trabajador permanente se determinará al efectuarse previamente las evaluaciones al desempeño y las calificaciones deberán ser como mínimo de muy bueno o preferiblemente excelentes.
4. Será requisito indispensable para proceder a la inclusión en nómina, la presentación del acta respectiva de aprobación, la cual deberá estar acompañada por la documentación correspondiente que será decepcionada por la administración, para la creación del expediente correspondiente.
5. Una vez que el trabajador es confirmado en su cargo, gozará de todos los derechos que se establece en el contrato de Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A.
6. Los contratos de nuevo ingreso de carácter permanente o temporal deben ser suscritos por el Director Ejecutivo, de acuerdo a las facultades que le confiere los estatutos.
7. Los procedimientos de contratación del personal que labora tiempo completo en las unidades orgánicas de Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. serán aplicados sin excepción, se exceptúan de esta disposición los cargos eventuales.
8. Para un correcto proceso de evaluación, deberá tenerse en cuenta al inicio de la contratación:
 - a) Enterar a las personas de sus funciones y los objetivos y metas por los cuales trabajará.
 - b) Explicar y cuando aplique entregar las herramientas que el superior jerárquico le aporta al trabajador para un cabal desempeño de sus funciones, incluido el entrenamiento y la capacitación si son necesarios.
 - c) Definición de fechas en las cuales se revisará el avance en el cumplimiento de objetivos y metas para tomar correctivos conjuntos y mejorar la probabilidad de buen desempeño.
 - d) Durante la gestión cumplir con los cronogramas para evaluar el desempeño, teniendo cuidado de escuchar al trabajador y considerar sus puntos de vista para el mejoramiento del desempeño.

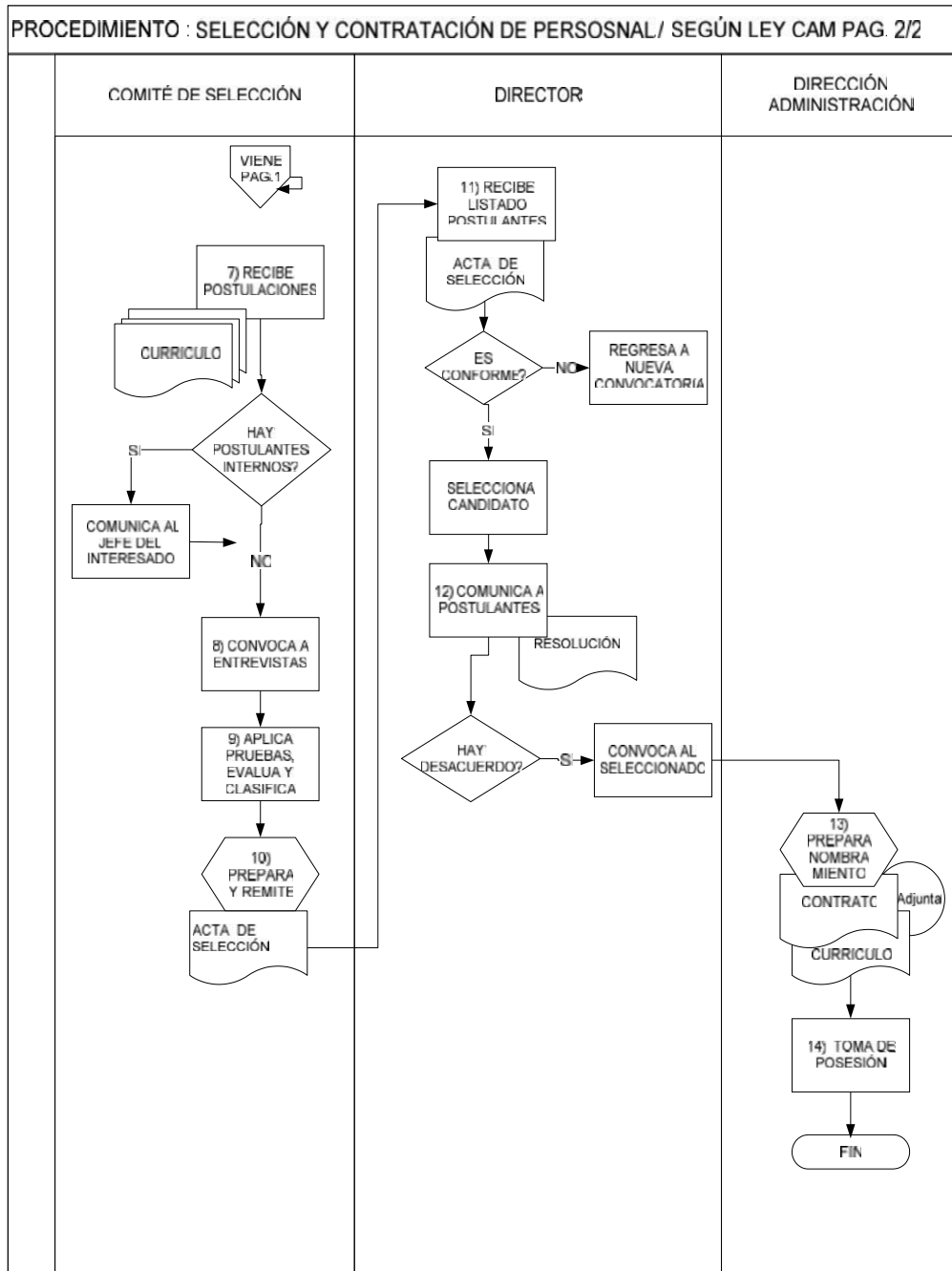
- e) Todo el proceso, incluyendo una reunión al final de cada año o período anual de gestión concertado con el trabajador, deberá documentarse, obteniéndose la conformidad del empleado y dejando evidencia de las distintas reuniones que se cumplieron durante el año para mejorar la calidad del desempeño y los resultados obtenidos.
9. Todo trabajador que ingrese a laborar a tiempo completo en Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. en carácter de permanente o temporal, deberá disponer en la Administración de un expediente que contendrá entre otros la siguiente documentación:
- ✓ Curriculum Vitae
 - ✓ Tres cartas de recomendación de personas particulares.
 - ✓ Constancia de trabajos anteriores.
 - ✓ Fotocopia de cédula de identidad.
 - ✓ Record de Policía
 - ✓ Certificados de cursos o seminarios, los más pertinentes al puesto.
 - ✓ Fotocopias de Títulos o Diplomas.
 - ✓ Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. se reserva el derecho de solicitarles al trabajador examen médico.
 - ✓ Acta de aprobación de la contratación.
 - ✓ Informe de valoración de los resultados de la entrevista previa del candidato con el responsable.
 - ✓ Informe de la calificación y resultados de las pruebas efectuadas al candidato.
 - ✓ Solicitud de empleo, llenado de los datos en manuscrito y foto reciente de frente al momento del ingreso.
 - ✓ Evaluaciones al desempeño del periodo de prueba y las demás evaluaciones que se efectúen posteriormente a su contratación formal y definitiva.
 - ✓ Definición de Funciones (Ficha Ocupacional).
 - ✓ Cedula de Inscripción al INSS
 - ✓ Notificación de Ingreso al INSS
 - ✓ Memorando de llamados de atención y felicitaciones
 - ✓ Control de Vacaciones y Ausencias.
 - ✓ Cualquier otro documento que mejora la información del empleado.
10. Para un efectivo control del archivo de documentos en el expediente de cada uno de los trabajadores que laboran en Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A., la información se deberá actualizarse por lo menos cada año.

3.4.2 Procedimientos para la Selección y Contratación de Personal

Nº	Unidad Funcionario	Acción / Descripción
1	Responsable de la Unidad Solicitante	Establecida la necesidad de contratar nuevos empleados, fundamenta una solicitud ante la Gerencia, soportada con una descripción del cargo (ubicación organizativa, funciones, responsabilidades, remuneración, etc.) y del perfil deseable (educación y capacitación, habilidades, experiencia laboral, edad, sexo, condiciones físicas, personalidad, y otras características).
2	Gerente/a General	<p>Analiza pertinencia de la solicitud y valora la suficiencia de la justificación. Según el nivel del cargo que se va a contratar:</p> <p>a) Si es cargo ejecutivo o de dirección lo expone ante La Junta Directiva. b) Si es cargo operativo, auxiliar o de base, lo resuelve el/la Gerente General</p>
3	Dirección Administrativa	Recibe solicitud analiza el descriptor de cargos propuesto y el perfil solicitado. Solicita aclaraciones o ampliaciones o propone ajustes el descriptor de cargos, para iniciar el proceso de convocatoria y selección.
4	Dirección Administrativa	<p>Prepara y divulga Términos de Referencia y la convocatoria.</p> <p>La divulgación del requerimiento, preferentemente debe explorar las posibilidades de llenar la necesidad con empleados del Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. en activo. Proponiendo las promociones y/o traslados que sean pertinentes</p> <p>En caso de que entre los servidores en activo no se encuentren candidatos que reúnan los requisitos del puesto, la búsqueda se traslada al mercado laboral externo. Para ello puede valerse de distintos medios (mural, aviso clasificado, o quien pueda recomendar.</p>

Nº	Unidad Funcionario	Acción / Descripción
5	Gerente/a General	Conforma el Comité de Selección el cual estará integrado por el/la Gerente General, el Jefe de la Unidad Administrativa y el Jefe de la Unidad Solicitante.
6	Comisión de Selección	Analiza el descriptor y el perfil que debe tener el postulante prepara pruebas de conocimientos y habilidades conforme los requerimientos del puesto que se desea contratar.
7	Comisión de Selección	<p>Recibe las postulaciones y oferta de los interesados en aplicar a la vacante ofertada. Recibidas las aplicaciones externas, verificará en detalle los antecedentes presentados (CV) y seleccionará a los candidatos que mejor cumplan con los requisitos del cargo:</p> <p>a) Si hay postulantes internos el comité se comunica con el jefe del postulante para negociar la promoción o traslado</p> <p>b) Si no hay postulantes internos incorporará a la selección únicamente las ofertas de personal externo.</p>
8	Comisión de Selección	<p>Verifica en detalle los antecedentes y convoca a entrevista a los candidatos seleccionados. Esta primera entrevista tiene el propósito de aproximarse a los rasgos de personalidad del candidato (su carácter, temperamento, disposición al trabajo).</p> <p>Convoca a entrevista a los candidatos propuestos. En esta entrevista profundiza sobre los aspectos técnicos del trabajo a realizar y las calificaciones e específicas de los candidatos.</p>
9	Comisión de Selección	Aplica las pruebas de aptitud, conocimiento y habilidades necesarias para aspirar al cargo ofertado, evalúa y clasifica según criterios de selección y puntaje obtenido en las pruebas aplicadas.
10	Comisión de Selección	<p>Conforme resultados de la clasificación, prepara acta de selección.</p> <p>Presenta al/el Gerente General y/o Concejo de Administración la terna de candidatos que considere mejor calificados para ocupar el puesto en concurso, presentará además los antecedentes de los candidatos preseleccionados para considerar su valoración sobre la preselección.</p>
11	Gerente/a General y Concejo de Administración	<p>Recibe acta de selección y revisa resultados de las pruebas aplicadas y el puntaje alcanzado por los candidatos.</p> <p>a) No está de acuerdo con la propuesta, regresa para efectuar nueva convocatoria.</p> <p>b) Si está de acuerdo con los resultados Selecciona al candidato que considere idóneo para ocupar el puesto en concurso. Informa de su decisión a la Unidad de Personal.</p>
12	Dirección Administrativa Financiera	Comunica a los postulantes la resolución, indicando la decisión final.
13	Dirección Administrativa Financiera	<p>Recibe resolución y prepara nombramiento y firma de contrato.</p> <p>Inicia el proceso de formalización de la contratación y de Inducción del nuevo trabajador. La contratación definitiva estará condicionada a los resultados de la evaluación que se realice al finalizar el período de prueba.</p>





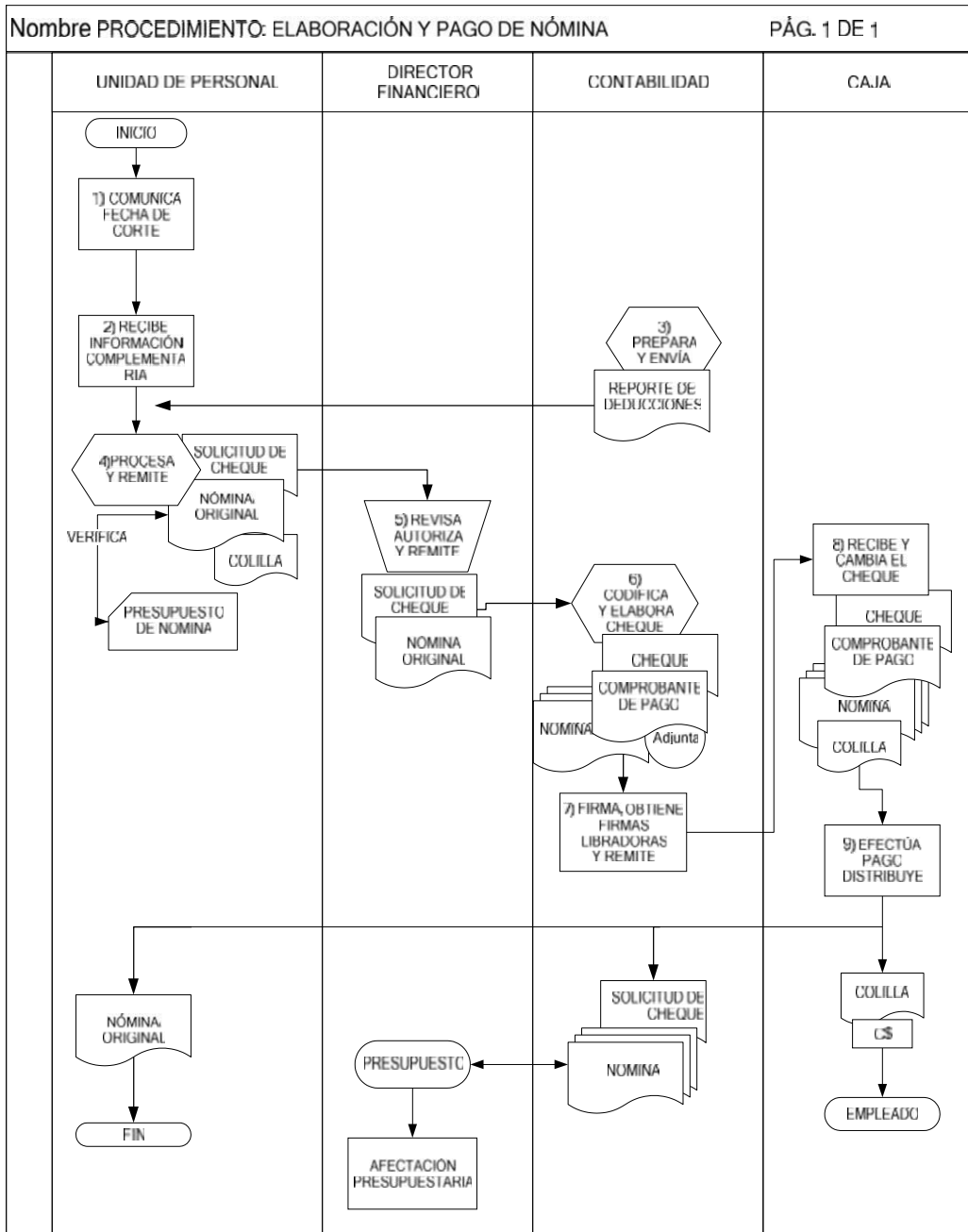
3.5 ELABORACIÓN Y PAGO DE NÓMINA

3.5.1 Políticas y Normas para el proceso de elaboración y pago de nómina

1. Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. contara con controles básicos sobre las remuneraciones a los trabajadores, la asistencia y permanencia en los puestos de trabajo, los permisos y vacaciones, las deducciones.
2. Los responsables de las distintas áreas organizativas de Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. deberán proporcionar información complementaria a la Unidad de Personal.
3. Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. programará adecuadamente la fecha de corte y la periodicidad del pago de salarios al personal.
4. Todos los cálculos de la nómina deben ser revisados en detalle por el área de Administración Finanzas / Contabilidad antes de autorizarse la emisión del cheque y el pago a los empleados.
5. Administración Finanzas / Contabilidad realizará un análisis mensual de las variaciones en el importe total de la nómina y explicar las diferencias.
6. Se deben tomar todas las providencias al alcance de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. para la custodia y resguardo del efectivo destinado al pago de salarios.
7. Todos los empleados deben evidenciar haber el recibido su salario a conformidad firmando la nómina o documento equivalente.
8. Los sueldos no reclamados en Caja deben ser guardados por la Cajera un máximo de 72 horas, después del cual deben ser depositados en la cuenta corriente bancaria que corresponda. Debe prepararse un informe por los salarios no reclamados y remitirlo a Finanzas / Contabilidad con la minuta de depósito adjunta.
9. Cuando el trabajador no pueda retirar personalmente su salario podrá delegar a un tercero, quien deberá estar acreditado mediante carta-poder.

3.5.2 Procedimientos para la elaboración y pago de nómina

Nº	Unidad Funcionario	Acción / Descripción
1	Servicios Generales y Recursos Humanos	Comunica a las distintas dependencias de Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. la fecha de corte y les solicita la información fuente para preparar la nómina.
2	Unidad de Personal	Recibe, revisa y confirma la información complementaria solicitada a las otras unidades.
3	Contabilidad	Prepara y remite un reporte de las deducciones que deben hacerse al personal
4	Servicios Generales y Recursos Humanos	<p>Verifica que el monto de la nómina esté presupuestado.</p> <p>Procesa la información de ingresos y egresos individuales y totales, considerando todas las percepciones y deducciones de cada empleado; desglosa la nómina incluyendo los aportes laboral y patronal al INSS, firma y distribuye:</p> <p>Original: Contabilidad, para soporte del Comprobante de Pago Copia 1: Personal, Archivo y control.</p> <p>Elabora solicitud de Cheque (véase procedimiento) que adjunta a la nómina y remite</p>
5	Contabilidad	Recibe la nómina, revisa, contabiliza (codifica) y firma; la remite al Dirección Administrativa Financiera, para su aprobación. Este revisa, autoriza y remite a la Unidad de Contabilidad.
6	Contabilidad	Recibe y elabora el cheque y comprobante de pago.
7	Contabilidad	Firma elaborado por y obtiene las firmas libradoras correspondiente, según lo establecido en el procedimiento para trámite de desembolso, remite a la Cajera pagador para tramitar el cambio del efectivo y disponer el pago individual a los empleados.
8	Cajera	Es la encargada de pagar la nómina, recibe la documentación y hace efectivo el cheque.
9	Cajera	Realizado el cambio del efectivo procede al pago de la nómina. Una vez realizada la operación la remite a contabilidad e informa a la Unidad de Personal. Contabilidad remite a presupuesto el comprobante para efecto de afectación presupuestaria.



3.6 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La Evaluación del Desempeño *es el proceso mediante el cual Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda la organización.*

La Evaluación del Desempeño *constituye un proceso sostenido orientado a identificar y corregir los factores que afectan la motivación y conducta laboral y la productividad y calidad del trabajo de los trabajadores.*

La evaluación del desempeño relaciona la definición previa de un perfil laboral, patrones de desempeño, criterios de evaluación y las técnicas y métodos a aplicarse.

Un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación.

La evaluación del desempeño es crucial para mejorar la motivación en el trabajo. Las personas necesitan y quieren tener la oportunidad de retroalimentarse respecto a lo que se espera de ellas, la manera en que trabajan y la valoración que tienen sus jefes de su trabajo.

Ventajas de la evaluación del Desempeño

- ✓ **Mejora el desempeño:** Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el Director Ejecutivo realizara acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
- ✓ **Decisiones de ubicación:** Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño.
- ✓ **Necesidades de capacitación y desarrollo:** El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado.
- ✓ **Errores en el diseño del puesto:** El desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

Sistemas de Evaluación del Desempeño

El objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, y que éstos sean verificables.

a) Parámetros de Desempeño

La evaluación del desempeño requiere parámetros de desempeño, que constituyen los estándares o mediciones que permiten tomar decisiones más objetivas. Para ser efectivos, estos parámetros deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto.

b) Medición del Desempeño

La evaluación del desempeño requiere también disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor. Conviene aclarar cuidadosamente la diferencia que existe entre parámetro de desempeño y medición del desempeño.

Las observaciones pueden realizarse en forma directa o indirecta. La **observación directa** se da cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La **observación indirecta** ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos (ejemplo, cuando la evaluación se basa en las repuestas dadas a un examen por escrito).

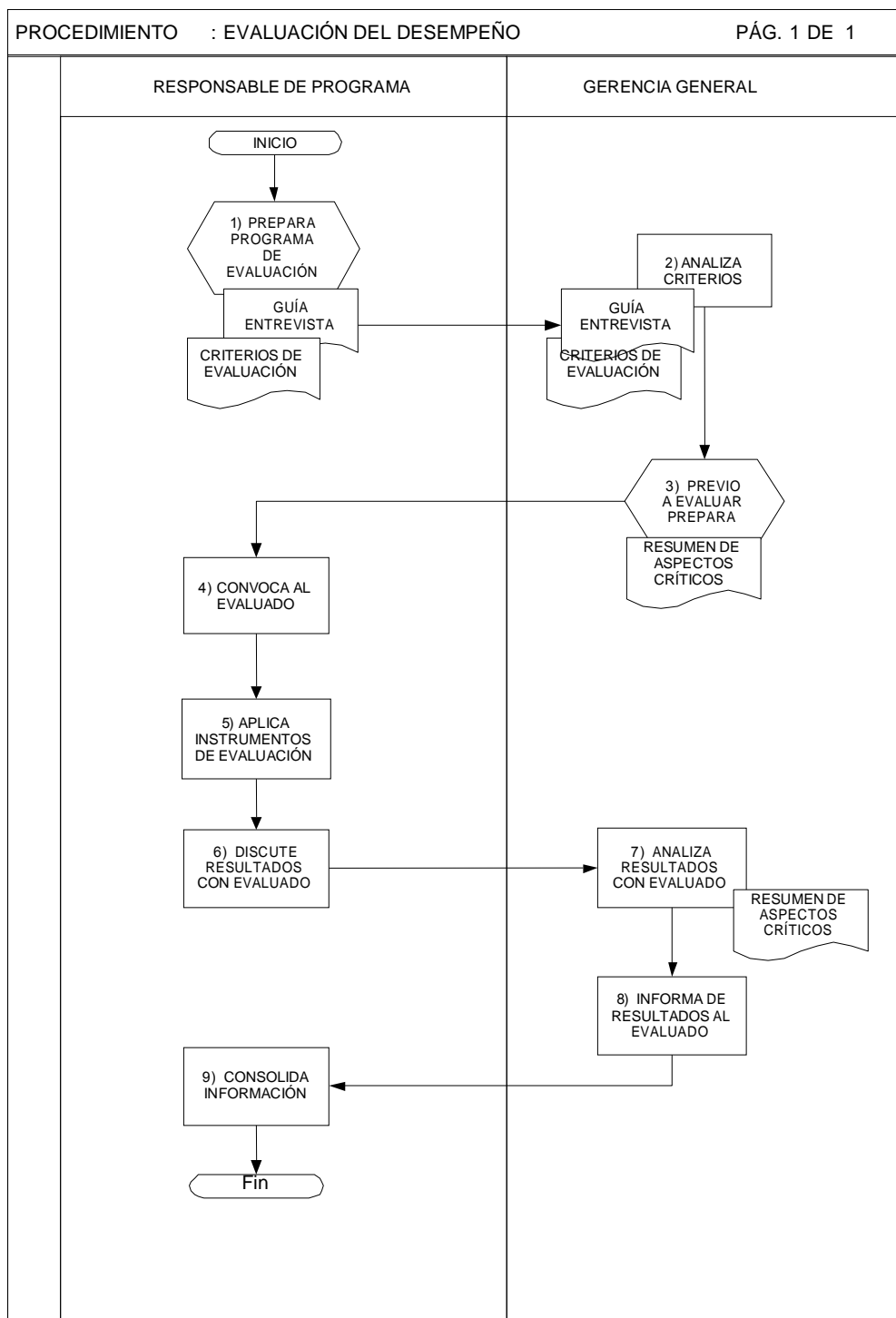
Las mediciones del desempeño pueden ser *objetivas* o *subjetivas*.

3.6.1 Políticas y Normas para la Evaluación del Desempeño

1. Los trabajadores de Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A., en el proceso de inducción y entrenamiento, recibirán información sobre el desempeño esperado en su cargo.
2. La Evaluación del Desempeño involucrará a la Unidad de Personal, al trabajador evaluado y a su jefe inmediato.
3. Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. aplicará evaluaciones al desempeño al personal permanente dos veces en el año.
4. Los resultados de la evaluación al desempeño deben servir para la aplicación de reconocimientos, premios, incentivos, sanciones, corregir situaciones problemáticas, recomendar capacitaciones, garantizar la permanencia en el puesto, definir promociones, mejorar el salario o recomendar la democión o retiro de los trabajadores.
5. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, la Gerencia o el Supervisor deben emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que exceda lo esperado debe alentarse

3.6.2 Procedimientos para la Evaluación del Desempeño

Nº	Unidad Funcionario	Acción Descripción
1	Gerente General/	Prepara un programa para la evaluación del desempeño de los trabajadores de cada área organizativa, en coordinación con los responsables de cada área.
2	Responsable de Personal	Analiza con el Responsable de la Unidad organizativa los criterios de la evaluación y los instrumentos a aplicarse (guías de entrevista personal, cuestionarios, etc.)
3	Responsable de Programas	Previo a la evaluación, prepara un resumen de los aspectos críticos de la conducta y motivación, productividad y resultados del trabajo del trabajador sujeto a evaluación
4	Responsable de Programas	Convoca a entrevista personal al trabajador sujeto a evaluación y aplica otros instrumentos complementarios.
5	Responsable de Programas	Aplicados los métodos e instrumentos de evaluación los contrasta con los patrones de desempeño y los criterios definidos para su <i>medición</i> .
6	Responsable de Programas	Discute los resultados de la evaluación con el trabajador y prepara un informe de evaluación individual que remite a la Gerente General.
7	Gerente General	Analiza el informe de evaluación individual y lo contrasta con los aspectos críticos identificados en el paso N° 3. Establece una conclusión.
8	Responsable de Programas	Llama al trabajador sujeto a evaluación para informarle de los resultados y conocer sus apreciaciones.
9	Responsable de Programas	Consolida con el Responsable de Personal las conclusiones finales de la evaluación individual, identificando los factores que afectan el desempeño, la productividad y la calidad del trabajo del evaluado y de las medidas y planes para mejorarlos.



3.7 CAPACITACIÓN

La Capacitación es el proceso mediante el cual Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. se asegura de que sus autoridades y empleados actualicen, mejoren y perfeccionen sus conocimientos y habilidades para el desempeño de las funciones correspondientes al puesto que ocupan. Sirve de apoyo a la promoción laboral y el desarrollo del trabajador.

Se reconoce distintos niveles de capacitación:

Nivelación. La que deben recibir los trabajadores que no cumplan los requisitos de calificación técnico-profesional.

Actualización. La que sirve para mantener actualizados a los trabajadores en el dominio de métodos y técnicas de trabajo acordes a las exigencias del puesto y a los cambios tecnológicos que ameriten adiestramiento y nuevos conocimientos.

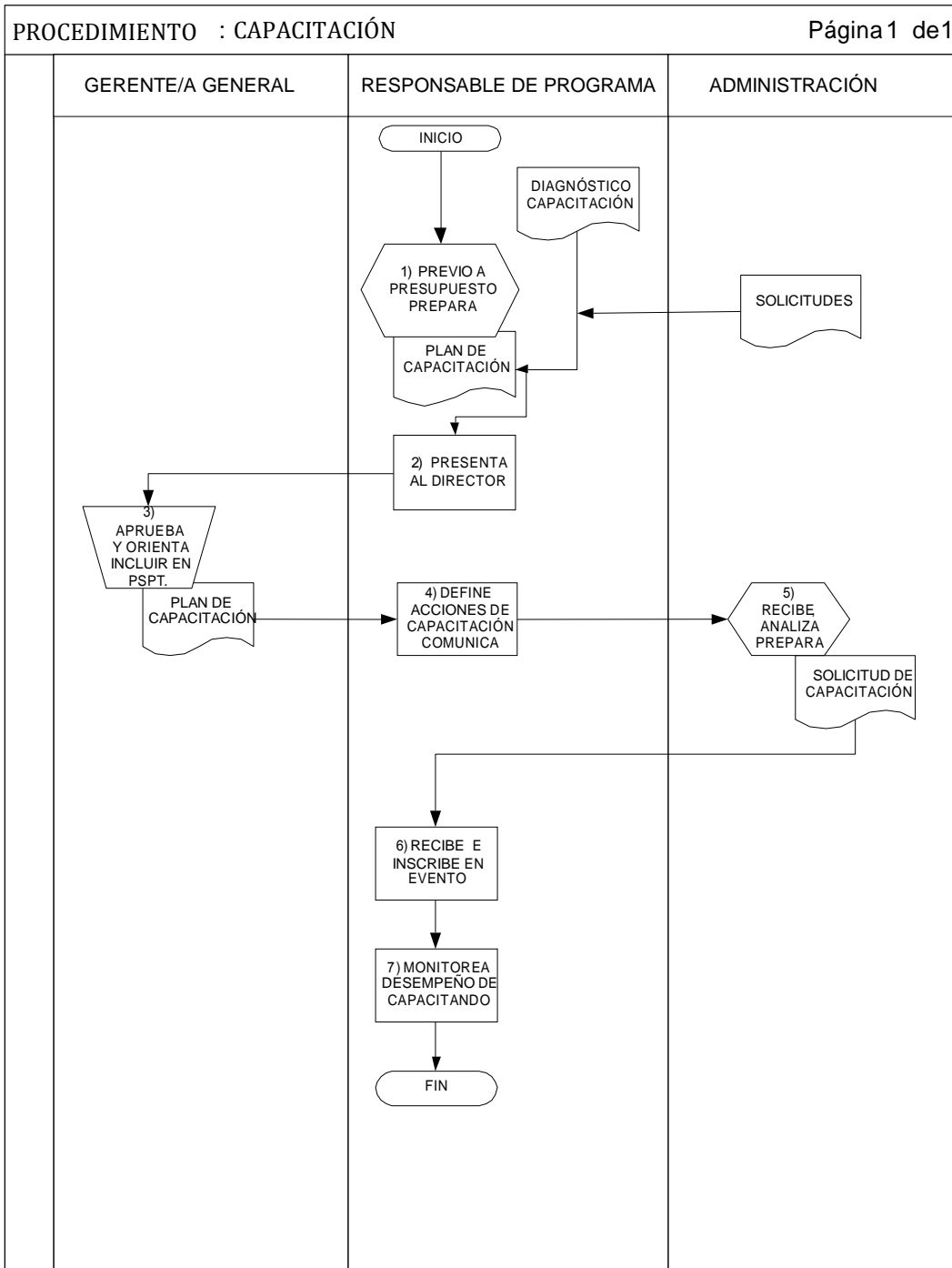
Interés Personal. La que cada trabajador toma y financia por sí mismo, sin afectar su disponibilidad laboral ni el presupuesto del organismo.

3.7.1 Políticas y Normas para la Capacitación del Personal

Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. se asegura de seleccionar y contratar trabajadores con niveles de formación técnico-profesional adecuados a las exigencias del puesto, desarrolla acciones conducentes a detectar sistemáticamente las necesidades de capacitación de los trabajadores, dispone de información sobre la oferta local de servicios de capacitación, y formula e implementa un plan de Capacitación que responde a sus necesidades de personal calificado.

3.7.2 Procedimientos para el proceso de Capacitación del Personal

Nº	Unidad Funcionario	Acción / Descripción
1	Responsable de área	Durante el proceso presupuestario, con base en un diagnóstico de necesidades de capacitación y la demanda presentada por los responsables de área, elabora un plan de capacitación, estableciendo prioridades en atención a los puestos críticos y las disponibilidades presupuestarias.
2	Responsable de Programa	Presenta el Plan a la consideración del/la Gerente General y responde a su solicitud de aclaraciones y ampliaciones.
3	Gerencia General	Aprueba el plan y orienta su inclusión en el cálculo presupuestario de Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A.
4	Responsable de Programa	Establece las acciones de capacitación a ejecutarse en el período, de acuerdo con las prioridades aprobadas y los límites presupuestarios. Comunica a las unidades ejecutoras.
5	Responsable de Programa	Al establecer la disponibilidad de acciones de capacitación que responden a las necesidades y prioridades del área a su cargo, solicita la inclusión de los trabajadores que corresponda en la programación de las acciones.
6	Dirección Administrativa Financiera	Inscribe al trabajador en el evento correspondiente
7	Responsable de Programa	Monitorea el desempeño del trabajador capacitando en el evento, con apoyo del Responsable de Personal.



CAPÍTULO IV PLANES ESTRATÉGICOS Y PRESUPUESTO

Principales características y utilidades del Presupuesto

- ◆ Se centra en lo que la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A., hace para cumplir sus objetivos, atribuciones funciones y actividades.
- ◆ Como parte del proceso de planificación cuantifica metas y actividades.
- ◆ Identifica y relaciona a las unidades responsables de ejecutar cada actividad con las metas propuestas y los recursos asignados para ello.
- ◆ Proporciona información detallada sobre el gasto de cada unidad organizativa, incluidos las inversiones.
- ◆ Permite la medición objetiva de la eficiencia de cada unidad organizativa relacionando el monto de recursos asignados con la realización alcanzada y facilita la adopción oportuna de medidas correctivas.
- ◆ Proporciona información útil para el cálculo de los costos de actividades, obras y servicios.

Principios Presupuestarios

La eficiencia del proceso presupuestario estaría asegurada por la observación sistemática de los principios siguientes:

- a) **Normatividad.** El presupuesto se establece mediante acuerdo aprobado por la Asamblea General; su objeto es regular los ingresos y egresos de la administración.
- b) **Anualidad.** El Presupuesto se elabora y aprueba anualmente. Su vigencia inicia el primero de enero y concluye el treinta y uno de diciembre de cada año.
- c) **Unidad presupuestaria.** El Presupuesto es único para toda la administración de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A.; comprende a la totalidad de los ingresos y egresos de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. Por tanto, no debe haber ingresos, egresos ni gastos ordinarios o extraordinarios que no estén debidamente incluidos y aprobados.
- d) **Equilibrio.** La Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. debe observar estrictamente el equilibrio entre la totalidad de los ingresos que razonablemente estimen captar y la totalidad de los egresos que se prevean.
- e) **Especialidad cualitativa.** Los gastos o egresos se destinan exclusivamente a la finalidad específica para la que se autorizan en el Presupuesto y las modificaciones aprobadas.
- f) **Especialidad cuantitativa.** No pueden adquirirse compromisos o egresos por montos superiores a lo autorizado por el Consejo de Administración. Serán considerados nulos los actos administrativos en contrario.

- g) **Especialidad temporal.** De cada presupuesto sólo pueden contraerse obligaciones derivadas de prestaciones o gastos que se realicen durante el año del propio ejercicio presupuestario.

4.1 POLÍTICAS Y NORMAS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

Todo el proceso presupuestario, desde su formulación hasta el cierre y liquidación, se rige por una clasificación de cuentas de ingresos y egresos. Cada clasificación comprende distintos niveles de especificidad del ingreso o egreso:

Presupuesto de Ingresos representa la estimación de los ingresos que la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. espera percibir. Tiene niveles de desagregación; constituye un solo programa. Incluye Ingresos obtenidos por cada centro de negocios, los aportes de las Cooperativas socias y las donaciones obtenidas por organismos donantes para ejecución de proyectos.

Presupuesto de Egresos se desagrega por área administrativa y centro de costo, los cuales se definen a partir de los objetivos generales y la estructura organizativa de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A., así como por los objetivos y metas de cada unidad organizativa en particular. Atendiendo a la estructura programática, presupuestaria y organizativa, cada unidad define objetivos, plan operativo y presupuesto específicos.

El proceso presupuestario comprende las siguientes fases:

- Elaboración y aprobación
 - Modificaciones
 - Ejecución y registro
 - Seguimiento y evaluación
 - Cierre y liquidación
1. La Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. aplicará la técnica del Presupuesto por Centro de Negocios, que identifica, clasifica y relaciona los objetivos y actividades y los gastos necesarios para alcanzarlos, atendiendo al Organigrama y el Manual de Organización y Funciones vigentes.
 2. La Junta Directiva debe garantizar la preparación de planes estratégicos de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. para su desarrollo organizacional por períodos de tres o cinco años, basados en el análisis de sus debilidades y oportunidades, amenazas y fortalezas para el cumplimiento de su misión. Tanto la planeación estratégica como la programación de operaciones deben resultar del trabajo conjunto de las autoridades de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. y los/las trabajadores/as de todos los niveles y unidades organizativas.
 3. La planeación estratégica y la programación de operaciones deben ser concordantes con las estrategias y políticas definidas por la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A.

4. Se planificará el uso, conservación y custodia de los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para ejecutar las operaciones. La planeación constituye la base para llevar a cabo las acciones administrativas y financieras y debe ser oportuna, permanente, flexible y objeto de evaluación periódica.
5. Cada año deberá realizarse el proceso presupuestario que culmina con la aprobación por La Junta Directiva para el ejercicio económico.
6. El presupuesto es único para toda la administración; debe incluir la totalidad de ingresos y egresos y tiene vigencia y periodicidad anual.
7. La programación de operaciones de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. será integral e incluirá las operaciones de funcionamiento, de preinversión y de inversión.
8. La programación de inversiones y el presupuesto anual deben responder a los objetivos estratégicos de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A.
9. Los resultados esperados en un período dado, correspondientes a las operaciones que se programen en atención a los objetivos de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A., se expresarán en metas cuantitativas o cualitativas, según corresponda.
10. En la programación de operaciones para una vigencia determinada se deberán indicar con claridad los medios de verificación de los resultados deseados.
11. Cuando existan condicionantes externas que se estime que podrán afectar el logro de los resultados deseados, deberán indicarse con claridad en la programación de operaciones, relacionándolas con el correspondiente resultado.
12. La programación de operaciones contemplará los requerimientos de recursos humanos y materiales necesarios para alcanzar las metas.
13. La programación de operaciones debe identificar a los funcionarios responsables de cada una de las metas o resultados deseados.
14. Deberán documentarse explícitamente las políticas a aplicarse en la ejecución de las operaciones programadas, a efecto de permitir el desarrollo de los procedimientos a emplear y la evaluación interna, incluyendo los estándares planeados de gestión o eficiencia.

4.2 ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DEL PRESUPUESTO

4.2.1 Políticas y Normas del proceso de Elaboración y Aprobación del Presupuesto

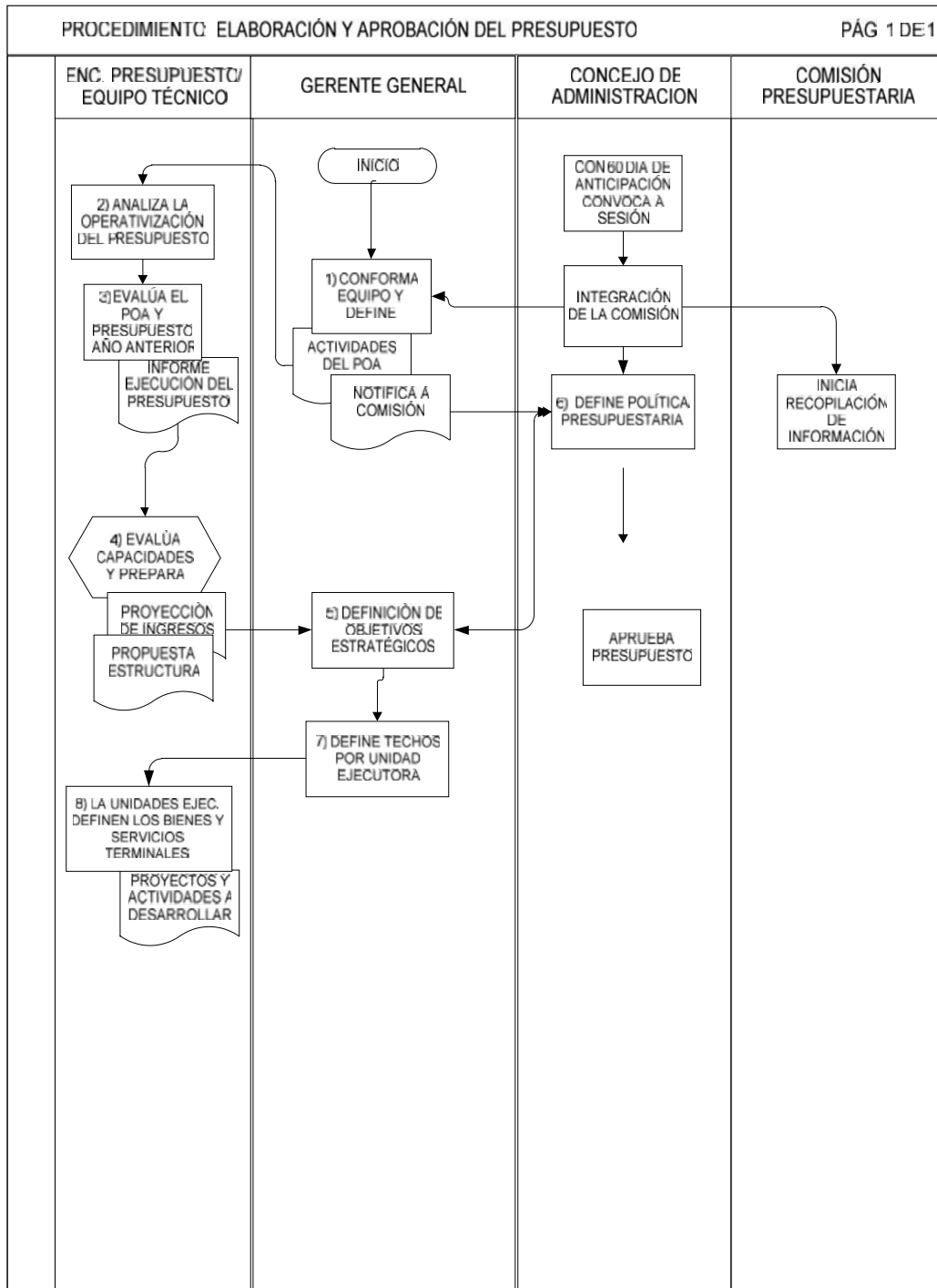
1. La elaboración del presupuesto es responsabilidad de la Junta Directiva, quien regula y coordina los procedimientos internos necesarios.
2. La Gerencia General deberá presentar a la Junta Directiva el Presupuesto a más tardar en el mes de diciembre del año inmediato anterior al de la ejecución presupuestaria, para su aprobación.
3. La Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. Mantendrá Registros Actualizados Y Elabora Informes Periódicos Sobre La Ejecución presupuestaria, atendiendo a la estructura programática.

4.2.2 Procedimientos para la Elaboración y Aprobación del Presupuesto

Nº	Unidad Funcionario	Acción / Descripción
	Concejo de Administración / Gerente General	Convocan a los jefes de los Departamentos y áreas de apoyo de la organización para la participación en la elaboración del presupuesto.
1	Gerencia General	<p>ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO Y ACTIVIDADES PRELIMINARES.</p> <p>El proceso de formulación del Presupuesto estará a cargo de la Gerencia General, quien podrá nombrar a una persona como coordinadora del proceso de formulación del Presupuesto.</p> <p>Inicia el proceso con la conformación y convocatoria del equipo que formulará el proyecto de Presupuesto.</p> <p>Dentro de las actividades preliminares están:</p> <p>a) Definición de las actividades para la formulación del Presupuesto.</p> <p>b) Conformación de la Comisión Especial del Presupuesto Institucional.</p> <p>El Equipo Técnico es necesario conformarlo en el mes de junio de cada año. Para que se pueda formular con tiempo el proyecto de Presupuesto que se presenta al Concejo de Administración a más tardar el mes de agosto de cada año.</p>
2	Gerente/a / Directores/as/Equipo Técnico	<p>Evalúa El Plan Operativo y Presupuesto del Año Anterior al Presupuesto.</p> <p>Para formular el plan operativo y presupuesto del próximo año, es necesario hacer una evaluación del último plan operativo, que es el que se está ejecutando en la actualidad.</p> <p>Como este análisis se hace en el mes de julio, es necesario hacer un corte del plan operativo a junio y visualizar que metas se ejecutarán completamente y cuales quedarán pendientes para ser retomadas en el año siguiente.</p> <p>Se elabora el informe, a partir de los registros presupuestarios y contables, incluyendo detalle sobre la ejecución y proyecciones hasta la conclusión del ejercicio presupuestario en curso para :</p> <ul style="list-style-type: none"> •Ingresos, según clasificación por origen •Egresos de acuerdo con la clasificación programática y la estructura organizativa. •Cuentas por pagar. •La proyección de ingresos debe considerar eventuales ajustes de tasas y la de egresos los incrementos por devaluación. <p>Se remite a Gerencia informe, anexos y detalles de cálculo soportes</p>
3	Gerente/a / Director/a Financiero/a Equipo	Analizan la situación de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A., se

Nº	Unidad Funcionario	Acción / Descripción
	Técnico	<p>evalúan las capacidades y se preparan las modificaciones en la estructura organizativa que regirá para el próximo año, así como las proyecciones de ingresos y gastos.</p> <p>Es de vital importancia para poder definir las acciones del Plan Operativo del siguiente año, que se tenga un análisis de la situación de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A., para ello es importante definir las capacidades institucionales de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A., y sus capacidades de ingresos y la proyección de los gastos corrientes del próximo año.</p> <p>Las capacidades institucionales están definidas principalmente por las capacidades financieras, recursos humanos, materiales y desarrollo organizacional de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. La Dirección Ejecutiva, con el apoyo de la dirección Administrativa Financiera son los encargados de elaborar la proyección de los ingresos para el próximo año.</p>
4	Gerente General	<p>Define los Objetivos Estratégicos de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. Para El Próximo Año.</p> <p>Para la formulación del POA - Presupuesto del año siguiente se hace necesario que la Gerencia General defina las pautas sobre las cuales de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. desarrollará su gestión organizacional.</p> <p>Para definir las pautas se deben de definir los objetivos estratégicos de la gestión para el próximo año.</p> <p>Los objetivos estratégicos son los resultados principales a los cuales se encamina de La Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. a lograr en el próximo año para mejorar las condiciones económicas y productivas. Los objetivos estratégicos deben de estar relacionados con la prestación de mejores servicios.</p>
5	Junta Directiva	<p>Definición de Política Presupuestaria.</p> <p>Posteriormente se hace necesario que La Junta Directiva defina cuales son las principales políticas de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A., en aspectos como plan de capacitaciones, inversión y servicios a brindar a la comunidad, administración de los RRHH, etc.</p>
6	Gerencia General / Directores	<p>Establecimiento de Techos Presupuestarios por Unidades Ejecutoras.</p> <p>Tomando en cuenta la cantidad de recursos disponibles, en base al análisis financiero, de la situación institucional, Gerencia General en coordinación con el Equipo Técnico, puede definir techos presupuestarios, para que cada una de las unidades ejecutoras programe sus gastos para el próximo año.</p>
7	Equipo Técnico/Gerencia / Resp. de Departamentos	<p>Obtienen de las unidades ejecutoras la definición de los servicios.</p> <p>Es importante que de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. defina en primera instancia las actividades del POA, los compromisos contraídos a través de los proyectos a ejecutar el próximo año.</p>
8	Equipo Técnico/Gerencia / Resp. de Departamentos	<p>Coordina y ordena en estructura programática los servicios a ejecutar y definición de POA / presupuesto</p> <p>Posteriormente de haber identificado los servicios, se procede a ordenarlos por la estructura programática.</p> <p>Para hacer la agrupación por estructura programática, en un inicio se procede a definir qué acciones se complementan entre sí y tienen la característica de contribuyan a un mismo fin.</p> <p>Se establece el presupuesto y las actividades y sus metas por cada línea presupuestaria.</p> <p>Para concluir, se organiza el anteproyecto de presupuesto, con la participación de todas las áreas de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A., siguiendo montos indicativos fijados por la Gerencia General.</p>

Nº	Unidad Funcionario	Acción / Descripción
		Se presenta Proyecto ante la Consejo de Administración
9	Gerencia General	<p>Presenta a la Junta Directiva presupuesto.</p> <p>Presenta el presupuesto a la junta directiva, a más tardar el 15 de diciembre el cual debe de llevar la siguiente información:</p> <ol style="list-style-type: none"> I. Informe evaluativo de la ejecución de: POA del año en curso, ejecución presupuestaria y análisis de la situación financiera. II. Definición de principales objetivos estratégicos de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. para el próximo año. III. Definición de principales políticas presupuestarias planteadas para el próximo año. IV. Definición de principales proyectos de inversión a ejecutarse para el próximo año. V. Definición de los servicios que brindará a los clientes y socios para el próximo año. VI. Presupuesto de ingresos, detallado con sus cálculos. VII. Presupuesto General de egresos (por objeto del gasto y económico). VIII. Presupuesto por Centro de Negocio (por objeto del gasto) a ejecutarse el próximo año.
10	Junta Directiva	<p>Aprobación del presupuesto.</p> <p>La aprobación de la Asamblea General debe resolverse antes del 15 de diciembre.</p>



4.3 MODIFICACIONES AL PRESUPUESTO

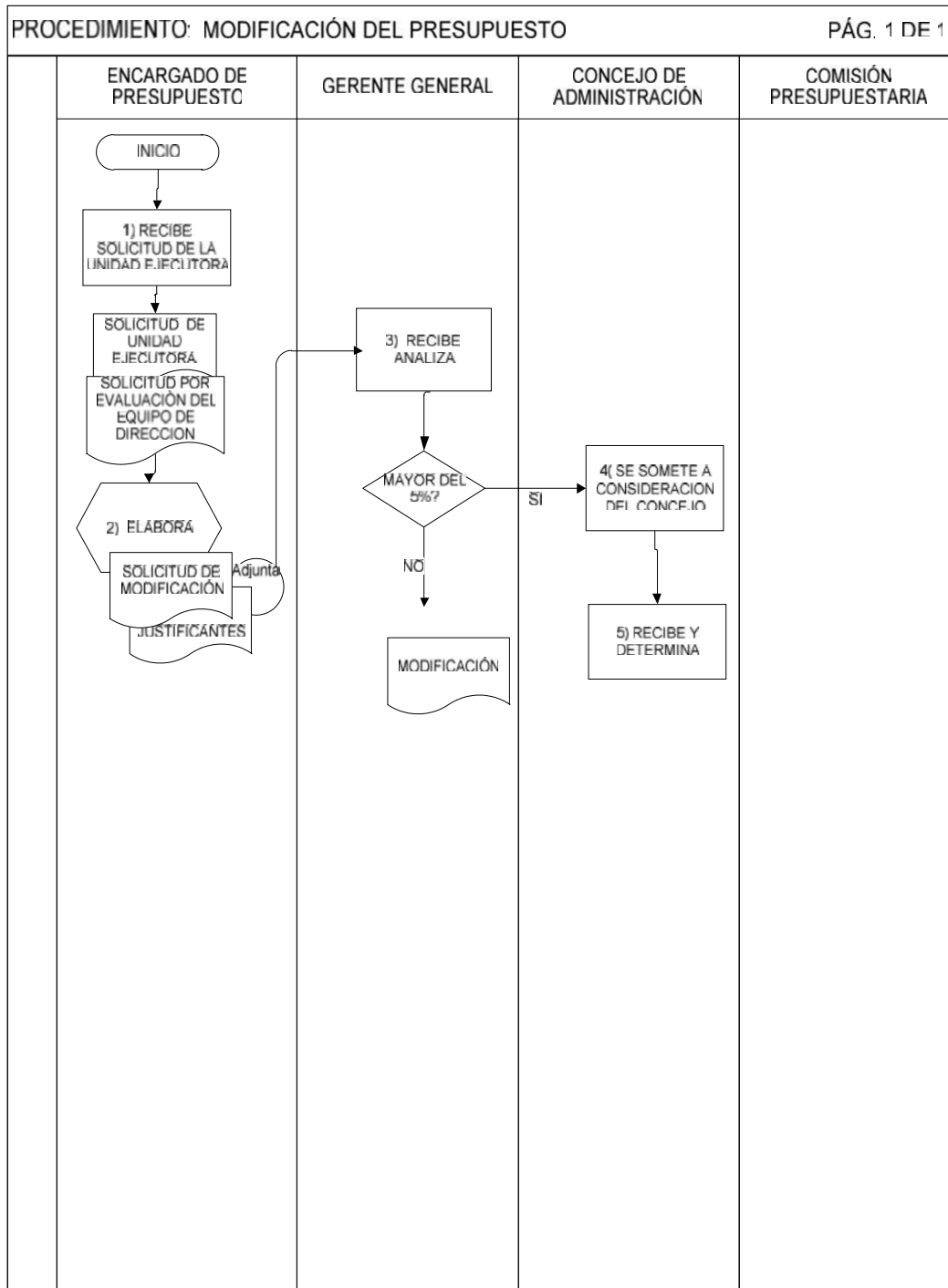
4.3.1 Políticas y Normas del proceso de Modificación del Presupuesto

1. Corresponde a la Gerencia General elaborar y presentar a la Junta Directiva el Proyecto de Reformas o Modificaciones al Presupuesto. Es competencia exclusiva de la Junta Directiva aprobar tales modificaciones.
2. Las modificaciones pueden considerar:
 - a) **Ampliación.** Incrementos en partidas ya consideradas en el Presupuesto siempre que correspondan a gastos financiados con recursos expresamente afectados. Debe constar el recurso financiero específico que financiará el incremento.
 - b) **Traslado.** Destinar partidas inicialmente previstos para una determinada finalidad a otra distinta, no prevista o dotada con una partida insuficiente.
 - c) **Dotación de Partidas.** Creación de nuevas partidas de egresos, financiadas con los ingresos efectivamente obtenidos de operaciones específicamente calificadas.

Traslados Menores. Se consideran traslados menores aquellos que no excedan el techo presupuestario, no superen en más del 10% la partida original y sean de ejecución inmediata. Estos traslados únicamente serán comunicados al Concejo Directivo mediante Informe rendido por el Gerencia General.

4.3.2 Procedimientos para la Modificación del Presupuesto

Nº	Unidad Funcionario	Acción / Descripción
1. 1	Gerencia General	Recibe de una Unidad Ejecutora solicitud justificada de modificación, adjuntando documentación pertinente, o bien se genera la necesidad de una modificación producto de la Evaluación efectuada al presupuesto.
2. 2	Gerencia General	Analiza la solicitud y califica la suficiencia de la justificación. En caso de considerarla suficiente, elabora solicitud de modificación presupuestaria, adjunta justificantes y la presenta al Concejo de Administración
3. 3	Gerencia General	Recibe solicitud de modificación analiza y determina lo siguiente de acuerdo a los montos, según corresponda a la partida.
4.	Gerencia General	<p>4.1.- Si la variación solicitada es por un monto menor del 10% de la partida inicial presupuestada, emite un Memorándum con lo cual se da por aprobada la modificación, envía copia al Concejo de Administración. Lo remite al Encargado de Presupuesto, para la modificación de los registros afectados</p> <p>4.2.- Si la variación solicitada es por un monto mayor del 10% de la partida inicial presupuestada, somete la solicitud a consideración del Concejo de Administración</p>
5.	Junta Directiva	<p>Recibe la Solicitud de Modificación descrita en el paso 4.2 y pasa a debate en sesión requiriendo las aclaraciones y ampliaciones que tenga a bien, con el siguiente resultado:</p> <p>a) La solicitud es rechazada, se le comunica a Gerencia General y finaliza el proceso.</p> <p>b) La solicitud es aprobada, se le pasa a Gerencia General para efectos de ejecución.</p>
6.	Gerencia General	Recibe la aprobación del Concejo de Administración
7. 5	Responsable de Presupuesto	Recibe la modificación presupuestaria y efectúa las afectaciones en los registros correspondientes.



4.4 EJECUCIÓN Y REGISTRO DEL PRESUPUESTO

La **Ejecución** del Presupuesto de Egresos consiste en poner en práctica las políticas y medidas aprobadas por Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. y expresadas en objetivos y metas en el Plan Operativo Anual:

- a) **Autorización del Gasto.** Corresponde a la aprobación de destinar una parte del presupuesto para gastar en determinado concepto.
- b) **Disposición o Compromiso del Gasto.** Momento en que se reserva o compromete una parte de la disponibilidad para gastarse.
- c) **Reconocimiento o Liquidación de la Obligación.** Momento en que se reconoce la legitimidad y exigibilidad de una obligación.
- d) **Ordenación del Pago.** Momento en que se instruye la emisión de un cheque para cubrir una obligación exigible.
- e) **Registro Contable.** Momento en que se registran los egresos, disminuyendo la disponibilidad presupuestaria, con base en los comprobantes y documentos soportes, atendiendo a la estructura de cuentas del presupuesto.

El **Plan Operativo Anual (POA)** es el documento, que permite a la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. operativizar las acciones para implementar el proceso, es derivado del plan estratégico, en él se definen de forma secuencial, por codificación cada uno de los objetivos / metas (metas, volúmenes de actividades), actividades y tareas que se van a ejecutar para llevar a cabo el proceso.

La importancia de este documento radica en que le permite establecer de manera clara y precisa, las acciones y tareas que se desarrollarán en forma ordenada y cronológica, para lograr los objetivos/metast del proceso, así como definir de forma concreta los responsables de ejecutar de forma directa e indirecta las actividades planteadas dentro del plan. El Plan Operativo debe ser integral, y contener el total de actividades necesarias para que la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. cumpla con sus competencias y actividades.

Los elementos claves para desarrollar un plan operativo son: Objetivos/Metas, actividades, indicadores de resultados, recursos necesarios y los responsables directos e indirectos de su ejecución.

4.4.1 Políticas y Normas del proceso de Ejecución y Registro del Presupuesto

1. Corresponde a la Gerencia General el reconocimiento de obligaciones, la disposición de gastos y la autorización de pagos, atendiendo al límite de los créditos aprobados y la disponibilidad.

2. Todo el proceso presupuestario, desde su formulación hasta el cierre y liquidación, se rige por una clasificación de cuentas de ingresos y egresos. Cada clasificación comprende distintos niveles de especificidad del ingreso o egreso.
3. En rigor técnico, independientemente de los medios empleados para el registro contable y presupuestario (puede ser manual o computarizado), el registro de la ejecución presupuestaria se inicia desde el momento mismo en que se *codifica la operación* (momento en que se define el programa, unidad organizativa y concepto específico del gasto) en el *Comprobante* en que se evidencia su realización.
4. En el caso de los ingresos esto implica que al final del día se elabore un Comprobante de Ingreso que consolide el total de ingresos recibidos en esa fecha, el cual estará soportado con las copias de cada uno de los Recibos de Caja emitidos por el Cajero.
5. En el Comprobante de Ingreso se especificará la suma recibida por cada concepto específico de ingreso, y a cada suma corresponderá la afectación contable o presupuestaria de una cuenta cuyo código tendrá una estructura similar a la antes explicada (numeral 2). Ello implica un incremento en la cuenta de ingreso específica.
6. Al emitirse un cheque debe elaborarse un Comprobante de Egreso en el que debe anotarse el código correspondiente a la cuenta específica que debe afectarse. En este caso, el código incluye la unidad organizativa a la que se han destinado los insumos o servicios pagados, para disminuir la disponibilidad presupuestaria. Un egreso puede afectar a distintas unidades organizativas.

4.5 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El **Seguimiento** consiste en el acompañamiento técnico y la aplicación sistemática de instrumentos que registren el nivel de avance físico y financiero, los problemas y éxitos alcanzados en el proceso de ejecución. Esta labor es fundamentalmente una responsabilidad de la Gerencia General, apoyado por el Director Administrativo Financiero y demás directores.

La **Evaluación** es un proceso integral y continuo que permite determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas aprobados. El conocimiento oportuno de lo que acontece sirve para rectificar errores en forma diligente y reorientar cualquier actividad con el fin de optimizar los recursos

La Evaluación es un instrumento de gestión y de rendición de cuentas que proporciona a los administradores, a todos los niveles, una base mejorada de conocimientos y una valoración fundamental para sus programas.

Sus fines principales son:

- a. Estimular en la planificación general y en la selección y formulación de programas, mejoras a su utilidad, eficiencia, eficacia y repercusión.

- b. Apoyar la adopción de decisiones sobre gestión, para introducir correcciones sobre la marcha y mejorar la ejecución.
- c. Realizar aportaciones a la adopción de decisiones relacionadas con la continuación de los programas al término de su período de ejecución.
- d. Promover el aprendizaje sobre cuestiones fundamentales.
- e. Contribuir a la rendición de cuentas sobre la gestión y transparencia en la presentación de informes a los socios.

La Evaluación de la calidad, debe centrarse en los resultados desde el punto de vista de los beneficios para los usuarios, a los que están destinados los servicios de la organización, entraña un análisis crítico y valoración de los logros de la organización, sus programas y procesos.

Uno de los primeros aspectos a destacar al abordar cualquier tipo de Evaluación, es relativizar las actuaciones, es decir ponerlas en su contexto adecuado, en este sentido, es fundamental centrarse en aquellos aspectos que constituyen la esencia del proceso, enfocándose en lo más relevante, centrarse en la propia naturaleza de las acciones a llevar a cabo y en la forma de gestionar el proceso.

Al tiempo que se van ejecutando las acciones incluidas en cada unidad es necesario controlar los resultados en forma periódica (semanal, mensual, trimestral, semestral, etc.) para conocer la forma en que se van cumpliendo las metas.

4.5.1 Políticas y Normas del proceso de Seguimiento y Evaluación del Presupuesto

La Junta Directiva su papel en la Evaluación

1. La Junta Directiva debe ejercer actividades de evaluación respecto de la ejecución económica de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. mediante el análisis sistemático de:
 - a) Los informes periódicos generados por el área administrativo-financiera (presupuesto y contabilidad) remitidos a la Gerencia General referidos a la ejecución del presupuesto.
 - b) Los estados financieros que le sean presentados por la Gerencia General.
 - c) Acordar la realización de auditorías externas.
2. Todos los funcionarios y empleados la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. tienen la obligación de colaborar con las auditorías que se practiquen, quedando sujetos a las responsabilidades derivadas del incumplimiento a esta disposición.

Gerencia General

3. Corresponde exclusivamente a la Gerencia General rendir obligatoriamente en forma mensual, trimestral y anual, los informes financieros y de informe de avance físico financiero de la ejecución presupuestaria.
4. La Gerencia General es quién de manera directa está encargado de definir el proceso de Seguimiento y Evaluación de los planes operativos.
5. La Gerencia General instruye a los coordinadores, el proceso de seguimiento de las actividades programadas en el POA.
6. La Gerencia General de manera ejecutiva da seguimiento al cumplimiento de las actividades por las diferentes unidades ejecutoras, e instruye modificaciones en los planes (no en el presupuesto), aprueba informes de ejecución, promueve a través de sanciones, llamados de atención, procesos de motivación al personal, para el cumplimiento de las metas programadas.
7. La Gerencia General es la encargada de presentar al Concejo de Administración los informes de los planes presupuestarios, los que deben de ir acompañados de información del cumplimiento del POA (avance físico) de las actividades y metas propuestas.
8. Cabe mencionar que este informe no debe de llevar solamente cifras financieras, sino que debe de llevar información de los logros físicos, además de la justificación de las variaciones (si existen) en los planes.

Unidad de Presupuesto

9. La Unidad de Presupuesto da seguimiento continuo a la ejecución, existiendo un procedimiento previo al desembolso de verificación de disponibilidad presupuestaria.
10. El encargado de Presupuesto debe de presentar informes de seguimiento de la ejecución presupuestaria a los directores (unidades ejecutoras) y Gerencia General.
11. Además la Unidad de Presupuesto debe de presentar informes evaluativos de las ejecuciones presupuestarias.

Unidades Ejecutoras

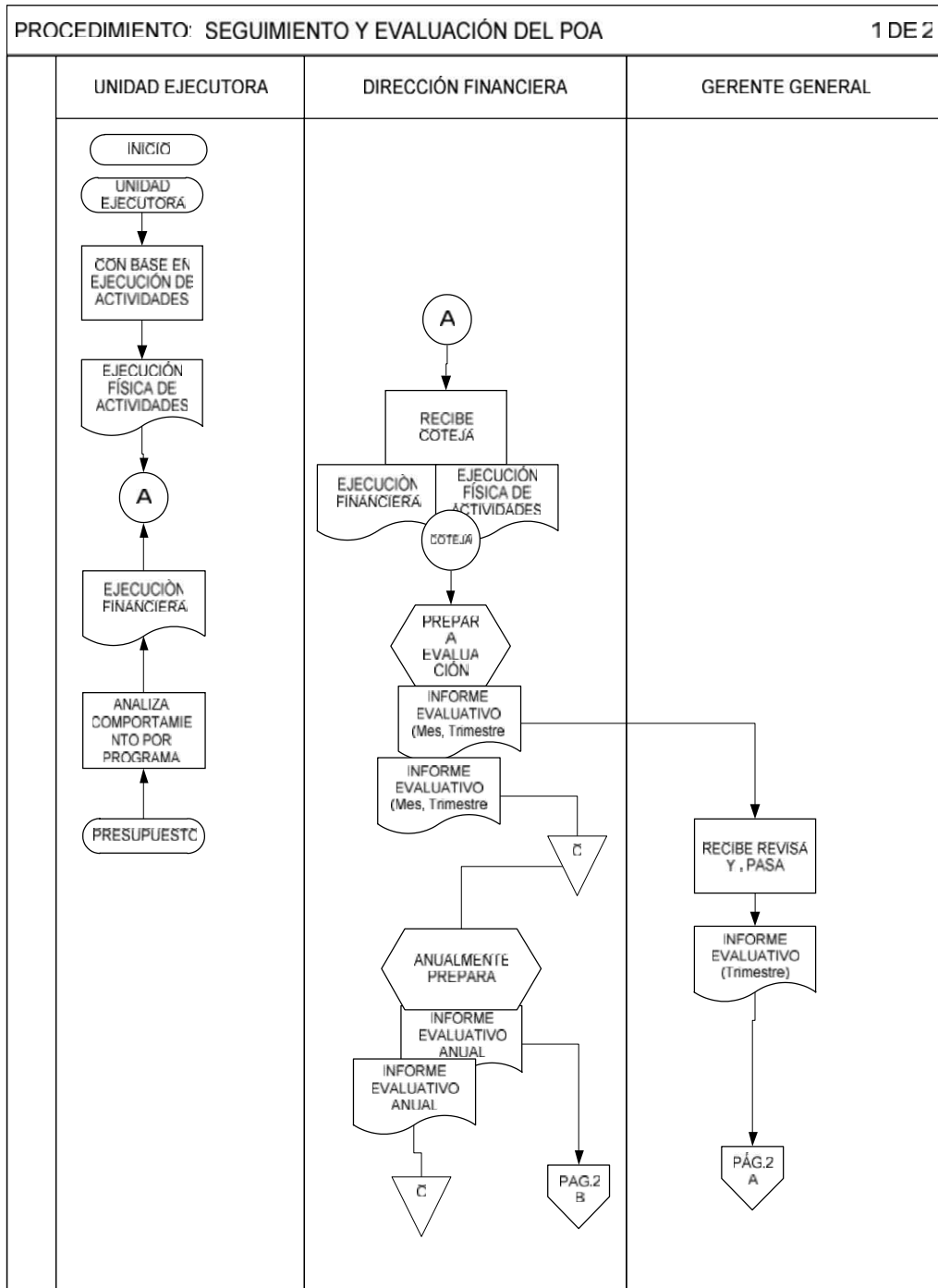
12. Las Unidades Ejecutoras son responsables directas de dar seguimiento a las acciones que se desarrollan.
13. Las Unidades Ejecutoras elaboraran los informes mensuales, trimestrales y anuales de la ejecución de los planes Operativos Anuales.

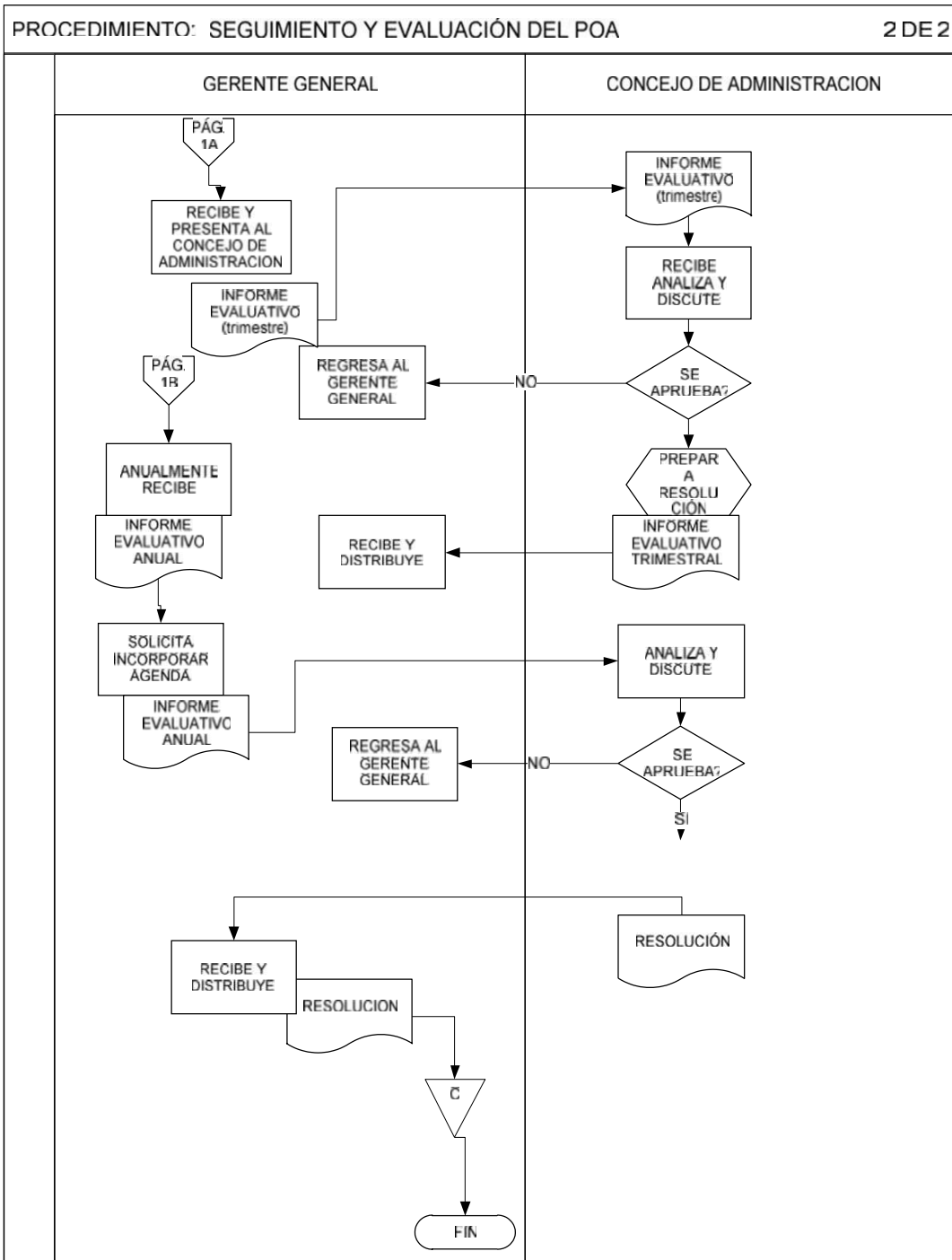
Unidad Encargada del Seguimiento y Evaluación (S&E)

14. Se designará a una Unidad para el S&E de las actividades del plan operativo anual, así también del plan operativo multianual (si existiera).
15. Esta unidad propondrá a la Gerencia General el diseño del Plan Operativo Anual, además que coordinará el proceso de formulación del Plan Operativo Anual de cada una de las unidades ejecutoras.
16. Estos procedimientos los pueden llevar a cabo el/la Director/a Administrativo Financiero y el Responsable de Planificación (si existiese la Unidad de Planificación).
17. La Unidad de S&E en base a los formatos de Seguimiento (informes mensuales, trimestrales y anuales), monitorea el avance, lo evalúa y prepara informe para entregar al Gerente

4.5.2 Procedimientos para el Seguimiento y Evaluación del Presupuesto

Nº	Unidad Funcionario	Acción / Descripción
1	Unidades Ejecutoras	<p>En base a la ejecución de su plan operativo (POA) prepara un informe mensual del avance físico de actividades y metas.</p> <p>Este informe se consolida en forma mensual trimestral y posteriormente se consolida anual.</p>
2	Administración	<p>Elabora informe de ejecución financiera por diferentes unidades.</p> <p>Analiza el comportamiento de ejecución financiera (programado / ejecutado / saldo).</p> <p>Envía a Gerencia General y a cada uno de los Responsables de Programas de las unidades ejecutoras, la información sobre la ejecución presupuestaria.</p>
3	Dirección / Administración	<p>Recibe los informes mensuales y anuales de cada una de las Unidades Ejecutoras. Evalúa el nivel de avance físico del Plan Operativo y lo coteja (compara) con la ejecución financiera (ejecución presupuestaria).</p>
	Gerencia General	<p>Recibe y convoca a reunión de Comisión Técnica para la evaluación conjunta del plan operativo anual (POA) y Presupuesto.</p> <p>Emana nuevas directrices a las Unidades Ejecutoras para corregir y asegurar el cumplimiento del plan.</p> <p>Hace solicitud de introducción en agenda de la Junta Directiva del informe de avance del POA.</p>
4	Concejo de Administración	<p>Recibe los informes de ejecución mensual trimestral y anual de la ejecución presupuestaria.</p> <p>Evalúa en base a los indicadores físicos y financieros la ejecución.</p> <p>Aprueba o desaprueba los informes. Si los desaprueba los envía a Gerencia General, para su modificación o actualización.</p>





4.6 CIERRE Y LIQUIDACIÓN DEL PRESUPUESTO

4.6.1 Políticas y Normas del proceso de Cierre y Liquidación del Presupuesto

1. Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. deberá cerrar las operaciones de registro de la ejecución de su presupuesto a más tardar el treinta de septiembre del año siguiente al del ejercicio presupuestario.
2. En relación con los ingresos y el pago de obligaciones, el presupuesto concluye el treinta de septiembre del año correspondiente.
3. La liquidación del presupuesto estará conformada por las obligaciones reconocidas no satisfechas al último día del ejercicio, los derechos pendientes de cobro y los fondos líquidos al treinta de septiembre.
4. El saldo de caja que resulte del ejercicio presupuestario cortado al treinta de septiembre de cada año, será considerado como un ingreso en el ejercicio presupuestario siguiente.
5. La cuantificación del remanente debe realizarse teniendo en cuenta los posibles ingresos afectados y los derechos pendientes de cobro considerados de difícil o imposible recuperación.
6. Corresponde al Gerente General elaborar el informe de cierre presupuestario y someterlo a la aprobación de la Junta Directiva.
7. Al cierre del ejercicio presupuestario la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. debe elaborar los estados financieros e informes complementarios que reflejen las operaciones financieras llevadas a cabo durante el ejercicio presupuestario, los cuales deberán ser conocidos y aprobados por La Junta Directiva, esto incluye:
 - Balance General
 - Estado de Resultados
 - Estado de Origen y Aplicación de Fondos
 - Estado de Ejecución Presupuestaria
 - Informe (detalle) de cuentas pendientes de pago
 - Liquidación del Presupuesto.
8. Además de las cuentas y estados financieros, a efectos de informar el balance económico de su gestión presupuestaria, elaborar una memoria ilustrativa del grado en que se hayan cumplido los objetivos programados, indicando los previstos y alcanzados y el costo de los mismos.
9. La memoria de ejecución y cierre del presupuesto será presentada por el/la Gerente General al Concejo de Administración al rendir el informe final sobre la ejecución presupuestaria.

CAPÍTULO V ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

5.1 CAJA GENERAL (RECEPCIÓN DE INGRESOS)

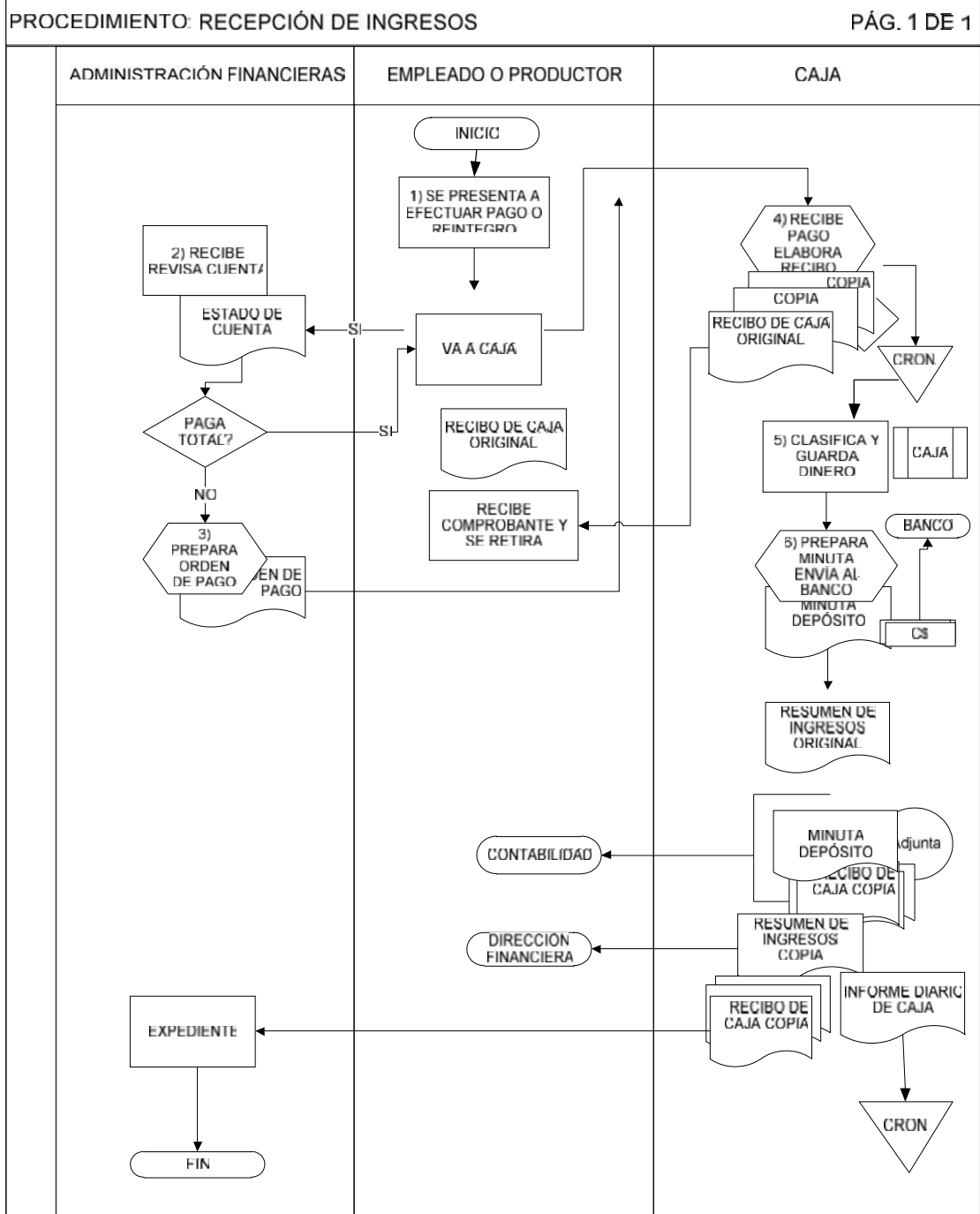
5.1.1 Políticas y Normas de Recepción de Ingresos de Efectivo

1. La recepción, manejo y resguardo del efectivo serán funciones exclusivas del/la Cajero/a. Se entiende por efectivo los billetes, monedas, cheques y cualquier otra forma de orden de pago inmediato.
2. Por todo ingreso a Caja deberá emitirse un Recibo Oficial de Caja debidamente impreso, membretado y prenumerado; sin borrones, enmendaduras, ni partes sobrescritas. Este documento deberá especificar claramente el origen del ingreso (enterante y concepto) y será firmado y sellado por el/la Cajero/a.
3. Por todo ingreso depositado directamente en las cuentas bancarias de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A., y que por cualquier razón no haya sido conocido oportunamente por funcionarios/as del Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A., se elaborará un Recibo Oficial de Caja al momento de conocerse el hecho, previa confirmación mediante Nota de Crédito del Banco receptor, y comunicación con la persona natural o jurídica que efectuó el depósito.
4. Sólo deben recibirse en Caja General cheques expedidos a favor de Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A.; al momento de recibirse, éstos deberán endosarse y sellarse *sólo para depósito*. No se recibirán cheques endosados por terceros.
5. Está prohibido cambiar cheques o efectuar desembolsos con el efectivo de la Caja General.
6. Los ingresos a Caja deberán ser depositados íntegramente en las cuentas bancarias correspondientes en las primeras horas del día hábil siguiente a su recepción. Copia del comprobante (Minuta u otro) de recibido del Banco debe entregarse sin retraso a la Oficina de Contabilidad, para su verificación y registro.
7. El efectivo recibido que por cualquier causa no pueda depositarse oportunamente en el Banco deberá quedar debidamente resguardado en caja de seguridad.
8. Los depósitos al Banco deben incluir la totalidad de los ingresos recibidos para facilitar cualquier tipo de revisión y el auditoriaje del efectivo, así como la conciliación bancaria.
9. Los fondos estarán sujetos a arqueos periódicos o sorpresivos por parte de la Dirección Administrativa Financiera de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A.
10. Los talonarios de Recibo de Caja pendientes de utilizar deben ser controlados por el/la Director/a Administrativo/a Financiero/a, y entregados al/la Cajero/a mediante recibo firmado.

11. El/la cajero/a deberá preparar diariamente un Resumen de Ingresos, remitiendo el original al/la Directora/a Administrativo/a Financiero/a.

5.1.2 Procedimientos para la Recepción del Efectivo

Paso	Unidad Funcionario	Acción / Descripción
1	Empleado/a, clientes y/o productor	Se presenta a la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. a enterar dinero efectivo o cheques en concepto de pago de reintegros, cancelación de préstamos, compra de abono o Comercialización de café.
2	Caja	Recibe el dinero en efectivo o cheque, elabora el Recibo Oficial de Caja, prenumerado, en original y dos copias. Especificando el concepto por el que se recibe el dinero e información sobre los cheques recibidos (Banco, N° de Cuenta, N° de Cheque, monto). Firma, sella y distribuye: Original: Enterante, como evidencia del dinero entregado. Copia 1: Contabilidad, para registro contable. Copia 2: Archivo cronológico y soporte de arqueos
3	Caja	Clasifica y guarda el dinero recibido y los documentos relacionados. Al final del día laboral, realiza auto arqueo y prepara depósito al Banco.
4.	Caja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prepara dinero y elabora Minuta para depósito al Banco, especificando total de efectivo y detalles de cheques remitidos. ▪ Envía dinero y Minuta de Depósito al Banco que corresponda. Norma: Esta acción preferentemente deberá efectuarla una persona distinta de quien prepara el depósito.
5.	Caja	Al final del día laboral (hora de corte de caja) elabora Resumen de Ingresos, en original y dos copias. Distribuye: a) Contabilidad, Original del Resumen de Ingresos adjuntando la copia de la minuta firmada y sellada por el Cajero del Banco, <i>Boucher</i> , o cualquier otra forma de evidencia de que el depósito ha sido recibido emitida por el Banco y copia de los recibos de caja. b) Dirección Administrativa Financiera: Original del Resumen de Ingresos, para información y control sobre las disponibilidades de efectivo. c) Archivo Cronológico Copia 2 del Informe de Ingresos y copia de los recibos de caja.



5.2 BANCO (EGRESOS DE EFECTIVO)

5.2.1 Políticas y Normas de manejo de las cuentas bancarias

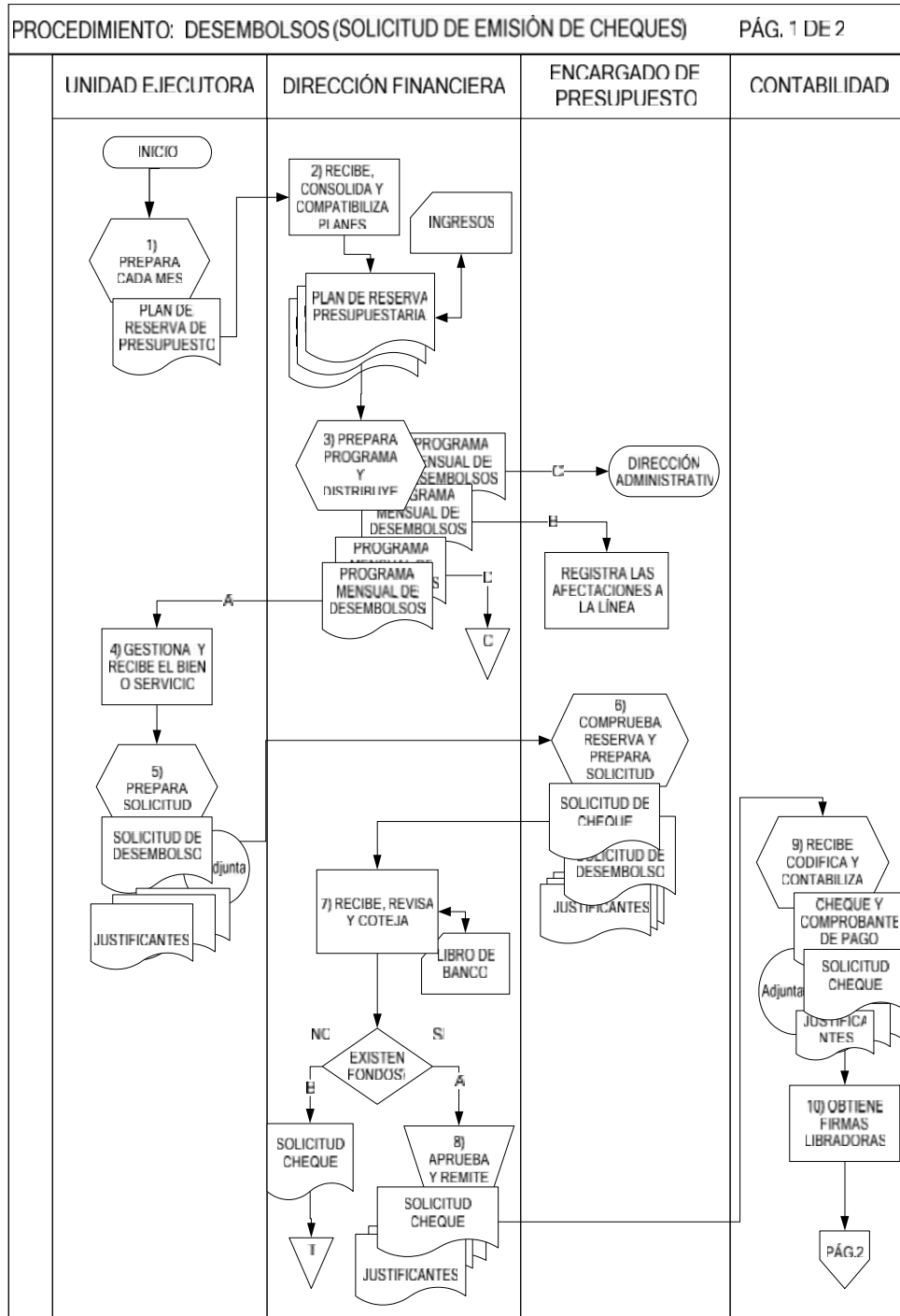
1. Todos los fondos de Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. deberán manejarse en cuentas corrientes o de ahorro en una sucursal bancaria.
2. La apertura y cierre de cuentas bancarias (corrientes o de ahorro) a nombre de Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. sólo podrá ser autorizada por el/la Presidente/a de la Junta Directiva. El número de cuentas bancarias debe limitarse al mínimo posible a fin de facilitar un mejor control sobre las mismas.
3. Sólo podrán abrirse cuentas bancarias a nombre de Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A., nunca a nombre de empleados de Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. ni de terceras personas.
4. La emisión de cheques deberá ser librada por una combinación de dos firmas autorizadas "A" y "B" mancomunadas.
5. La Junta Directiva de Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. acreditará por escrito ante las instituciones bancarias en que manejan sus cuentas, a los funcionarios autorizados para librar cheques, designando firmas tipo "A" y "B".
6. Las personas autorizadas por La Junta Directiva para firmar (librar) cheques no deberán ejercer funciones de Cajero ni tener acceso a los ingresos de caja, manejar registros contables principales o auxiliares, elaborar cheques o comprobantes de egresos, preparar conciliaciones bancarias, ni recibir bienes, materiales y suministros de los proveedores.
7. Reducir en lo posible el número de funcionarios que traten con el banco en relación a solicitar extractos de cuentas, obtener datos y saldos de cuentas, recibir talonarios de cheques, retirar dinero o hacer imposiciones.
8. Todo cambio relacionado con las personas autorizadas para librar cheques deberá notificarse inmediatamente al Banco por escrito.
9. Las chequeras no aún no utilizadas deberán resguardarse en caja de seguridad bajo la custodia del Director Administrativo Financiero.
10. Los empleados que autorizan pagos y los que libran el cheque deben ser, preferiblemente, personas distintas.
11. Al menos uno de los empleados autorizados para librar cheques debe responsabilizarse de la revisión de la documentación soporte, antes de librar el cheque.

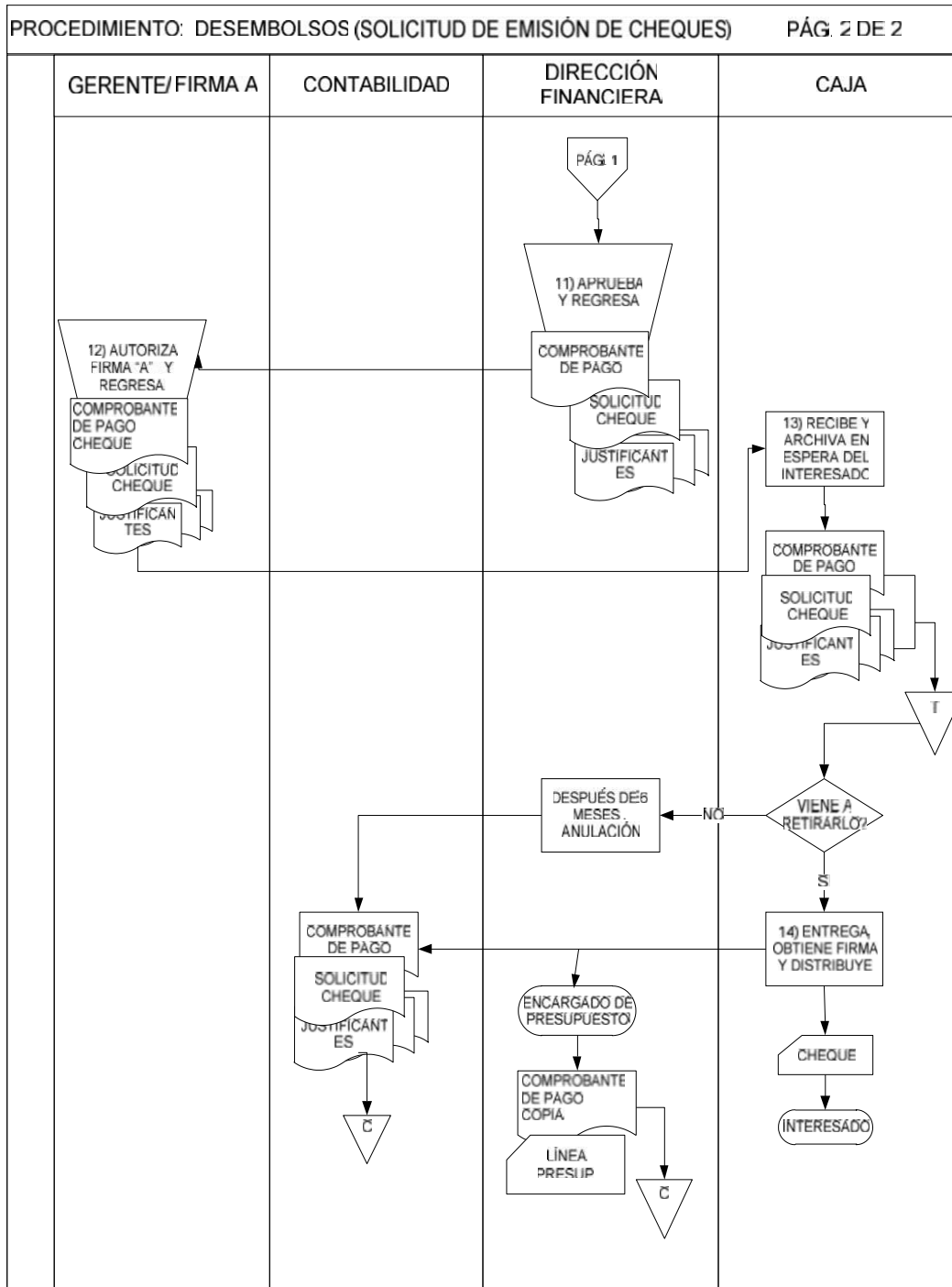
12. Todo pago superior a los C\$1,000.00 debe efectuarse mediante cheque prenumerado, emitido en forma secuencial y a nombre del beneficiario claramente identificable.
13. Todo trámite de pago debe iniciarse con una Orden de Emisión de Cheque elaborada por el solicitante y debidamente autorizado por el Administrador Financiero.
14. Antes de tramitar la emisión de un cheque el/la Directora/a Administrativo/a Financiero/a debe confirmar disponibilidad presupuestaria y de fondos, autorización previa de la Gerente General para ejecutar la operación y autenticidad de la documentación soporte.
15. Toda factura, recibo y demás documentación de respaldo deberá ser original y extendido a nombre de Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. No se considerará elegible ni reembolsable el gasto de factura o recibo que no cumpla este requisito.
16. Las facturas de compras y/o gastos deben de estar legalmente emitidas y han de contener obligatoriamente la siguiente información:
 - a. A nombre de Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A.
 - b. Fecha de compra
 - c. Descripción del producto o servicio adquirido
 - d. Precio unitario de cada producto o servicio adquirido
 - e. Número de unidades del producto o servicio adquirido
 - f. Importe total
 - g. Sello de cancelado/pagado sobre el original de la factura
17. Todos los documentos soportes para su reembolso y pago no deberán contener manchones, borrones y/o enmendaduras, caso contrario se considerará un gasto no elegible y no reembolsable.
18. En toda adquisición de bienes y/o servicios deberá realizarse las retenciones que establece la Ley No. 822, Ley de Equidad Fiscal y sus reformas, tales como: el 1% por compra de bienes y/o servicios mayor de C\$1,000.00 ante del Impuesto al Valor Agregado (IVA), el 10% por servicios profesionales si es persona natural y el 2% si es persona jurídica.
19. Para la emisión de un cheque se requiere la confirmación por parte del Contador sobre: (i) la documentación soporte original (incluyendo los detalles de cálculo), (ii) la asignación presupuestaria y, (iii) la disponibilidad de fondos en la cuenta bancaria que corresponda.
20. Los comprobantes de pago deberán estar soportados con los siguientes documentos:
 - Solicitud de pago
 - Factura y/o recibo de pago

- Formato de retención del IR, cuando proceda la retención.
 - La Administración Financiera elaborará “Acta de Entrega” del bien la cual deberá ser firmada por la persona que recibe los bienes comprados. Cuando se trate de pago por servicio de reparación y/o mantenimiento, se deberá adjuntar la “Conformidad de Servicio” debidamente firmada por la persona que tiene en custodia el bien reparado.
21. Cuando se realicen pago por compra o reembolso de combustible suministrado a los vehículos propiedad de Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. se deberá adjuntar al comprobante los siguientes documentos:
- Orden de combustible (deberá detallar: Km. y número de placa del vehículo).
 - Factura de combustible (deberá detallar: Km. y número de placa del vehículo).
 - Hoja de Ruta que indique: el lugar visitado, la misión y el kilometraje recorrido y/o bitácora
22. En las actividades de Talleres, para justificar los gastos de alimentación, hospedaje, viáticos y transporte, se deberá adjuntar al comprobante de pago el listado de participantes por cada día que conlleve la actividad. Este listado de participantes deberá reflejar: el nombre y apellido de los participantes, el municipio o comarca, número de cédula (en caso de tenerla), cargo y firma. También deberá adjuntarse la ayuda memoria del taller. La lista de participantes no deberá contener manchones o borrones.
23. La documentación original soporte de un cheque debe cancelarse (sellándola) al momento de elaborar el comprobante de pago respectivo, a fin de evitar duplicidad en el pago.
24. Por ningún concepto se emitirán cheques *al portador* ni posfechados (fecha posterior).
25. No firmarán cheques en blanco.
26. Los cheques anulados deberán incluirse en el legajo de comprobantes de pago.
27. Los cheques pagados y devueltos por el Banco serán archivados después de elaborada la conciliación bancaria junto al comprobante de pago respectivo.
28. Los cheques entregados a los beneficiarios y no presentados al cobro al banco durante un periodo de 6 meses de haberse librado, deberán ser investigados para determinar las causas y revertir la operación, cuando proceda, reintegrando su valor a la cuenta bancaria en los registros contables quedando así anulado el cheque.

5.2.2 Procedimientos para la Salida Efectivo en Banco

Nº	Unidad Funcionario	Acción / Descripción
1.	Encargado de Presupuesto	Define prioridades y requerimientos de pagos, siguiendo lineamientos del/la Gerente General. Prepara mensualmente un plan de pago
2.	Director/a Administrativo/a Financiero/a	Recibe los planes de pago de todas los Centros de Negocios, los consolida.
3.	Director/a Administrativo/a Financiero/a	Gestiona la adquisición del Bien o Servicio. Recibe y obtiene factura.
4.	Unidad Ejecutora (Centro de negocios)	Prepara solicitud de desembolso adjunta los justificantes de la adquisición y envía a la Dirección Administrativa.
5.	Director Administrativo Financiero	<p>Recibe y revisa la solicitud de cheque, coteja la documentación soporte y comprueba la disponibilidad de fondos en la cuenta bancaria correspondiente.</p> <p>Si existe disponibilidad bancaria, aprueba la solicitud y la entrega con la documentación soporte al Auxiliar contable o a la persona encargada de elaborar los cheques, para proceder a la elaboración del cheque y comprobante de pago.</p> <p>Si no existe disponibilidad inmediata, archiva temporalmente en espera de que existan los fondos suficientes</p>
6.	Auxiliar Contable (Encargada de elaborar Cks)	<p>Recibida la documentación, codifica y elabora el Cheque y Comprobante de Pago, adjunta la documentación soporte, firmará el Comprobante (Elaborado por) y sellará todos los documentos, así:</p> <p style="text-align: center;">Fecha _____ Cheque N°: _____ Banco _____</p> <p>Envía comprobante de pago al Director Administrativo Financiero para la firma de revisado</p>
7.	Director Administrativo Financiero	Revisa el comprobante; si todo es conforme, firmará el REVISADO, y lo remite para tramitar las firmas libradoras.
8.	Auxiliar Contable	Obtiene firmas libradoras de los cheques.
9.	Gerencia General	La Firma "A", recibe comprobante de pago, revisa que este con la firma libradora de "B", y procede a firmar el cheque y comprobante y entrega el documento para ser remitido a Caja.
10.	Caja	<p>Recibe comprobante de pago y archiva temporalmente en espera del Beneficiario.</p> <p>Al presentarse el beneficiario a recibir el cheque, la Cajera le solicitará Cédula de Identidad vigente, entregará el cheque y solicitará la firma de recibido. Anotará el N° de la Cédula y la fecha en que se efectúa la entrega.</p> <p>Los cheques a favor de personas naturales, deberán entregarse sólo al beneficiario o a otras personas que demuestren con documentos su representación.</p> <p>Regresa el comprobante de pago con la firma recibido a Contabilidad.</p> <p>Copia del comprobante de pago se envía al Encargado de Presupuesto para la afectación correspondiente.</p> <p>Después de 6 meses de no haber sido entregado el cheque debe remitirse a contabilidad para trámite de anulación.</p>





5.3 FONDO DE CAJA CHICA

5.3.1 Políticas y Normas sobre manejo del Fondo de Caja Chica

1. Para la atención diligente de gastos y pagos de menor cuantía, para los cuales no resulte práctico ni económico la emisión de un cheque, se establece un fondo de Caja Chica, el cual deberá utilizarse exclusivamente para compras y servicios menores a C\$1,000.00. El monto de este fondo deberá atender a la razonabilidad y frecuencia de este tipo de gastos. Todas las erogaciones de este fondo requieren autorización previa de la Gerencia General y en su defecto por la Dirección de Administración y Finanzas. En las filiales la autorización le corresponde al Responsable de la filial.
2. Los posibles incrementos del fondo inicial de Caja Chica y del límite de reembolso de gastos serán autorizados por la Gerencia.
3. El fondo se creará mediante emisión de cheque a nombre de la persona designada para su manejo, quien deberá firmar un pagaré a favor de Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. y no podrá delegar su manejo ni custodia, ni podrá tener acceso a los registros contables relacionados ni podrá aprobar desembolsos de este fondo.
4. Todo desembolso debe ampararse en un “Comprobante de Caja Chica” el que debe estar respaldado por los documentos que evidencien el pago efectuado tales como: facturas, recibos, órdenes, memorándums, etc., autorizado y firmado por el funcionario competente.
5. Los Comprobantes de Caja Chica deben ser prenumerados y archivarse en secuencia cronológica; si por alguna razón debe anularse alguno, debe ponerse el sello de ANULADO y archivarlo en el orden correspondiente. La persona encargada deberá observar la secuencia numérica y el Contador verificar la misma.
6. El comprobante de Caja Chica se redactará claramente, se mencionará en el mismo, el No. de factura, recibo, orden o cualquier otro documento justificativo que le sirva de soporte. Llevará la firma del: encargado del fondo, de la persona que recibe el dinero y de autorizado por los funcionarios competentes o designados a autorizar.
7. El Comprobante de Caja Chica debe especificar claramente el componente, sub-componente y la categoría del gasto a afectar.
8. Los fondos de caja chica no deben mezclarse con los fondos de caja general.
9. El fondo no podrá utilizarse para pagar o efectuar desembolsos que excedan el monto máximo autorizado. El valor de la factura o recibo máxima a reembolsarse con el Fondo de caja chica no deberá de exceder del 10% del monto total del fondo.
9. Todo gasto o compra pagada con el fondo deberá estar soportado con documentos (Facturas, recibos) a nombre de Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A.

11. El fondo será rembolsado al agotarse o gastarse un 60% del monto autorizado siempre que todos los gastos autorizados se hallen debidamente soportados con documentos y un 70% para las filiales.
12. En ningún caso se tramitarán reembolsos en los que no estén soportados todos los gastos efectuados.
13. A excepción de los empleados facultados para efectuar arqueos (contabilidad), ninguna otra persona podrá tener acceso a los documentos y valores que estén bajo la responsabilidad de la persona encargada del fondo.
14. El fondo deberá utilizarse exclusivamente para cubrir pagos menores por útiles de oficina, accesorios de reparación, servicios de mantenimiento y reparación, acarreos y envíos, útiles de limpieza, viáticos y gastos de viaje imprevistos.
15. Solo deben aceptarse facturas o recibos originales como soportes.
16. No se deberá rembolsarse facturas o recibos que contengan borrones, manchones, enmiendas o elementos que los hagan dudosos o dificulten la verificación de la información.
17. No se deberá rembolsar gastos y/o compras soportadas con fotocopias de facturas.
18. El fondo de caja chica no debe ser utilizado para cambiar cheques ni para préstamos o anticipos a empleados.
19. En caso de gastos o compras por los que no sea posible obtener facturas debe elaborarse un recibo firmado por el proveedor y adjuntarlo al Comprobante de Caja Chica.
20. Los desembolsos sujetos a rendición de cuentas deben soportarse con VALE PROVISIONAL DE CAJA CHICA debidamente aprobado por funcionario autorizado. Los vales provisionales no deben contener alteraciones ni manchones.
21. La persona encargada del Fondo no podrá entregar dinero a ningún empleado o funcionario, mientras no haya rendido cuentas del anterior, si hubiese. Es absolutamente prohibido que una persona tenga dos o más vales provisionales pendientes de justificar.
22. Los anticipos de fondos por los que se amparado por Vale tienen carácter transitorio y deberán presentarse a rendición en un plazo máximo de 48 horas, salvo los anticipos para viáticos solicitados por el área técnica, quienes deberán rendir cuentas en un plazo no mayor a 8 días. La encargada del fondo será responsable de solicitar la justificación de los anticipos en el plazo establecido.
23. El fondo estará sujeto a arqueos periódicos o sorpresivos de parte del área de contabilidad o de la unidad de auditoría interna, de existir, de Empresa Agrícola

Industrial Jacinto López, S.A. También podrán ser arqueados el fondo por Firmas de Auditores Externos contratados por la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A.

24. Se tramitará un máximo de dos o tres reembolsos del fondo por mes calendario.

5.3.2 Procedimientos para el manejo del Fondo de Caja Chica

Pueden presentarse dos situaciones al realizar desembolso del fondo de Caja Chica:

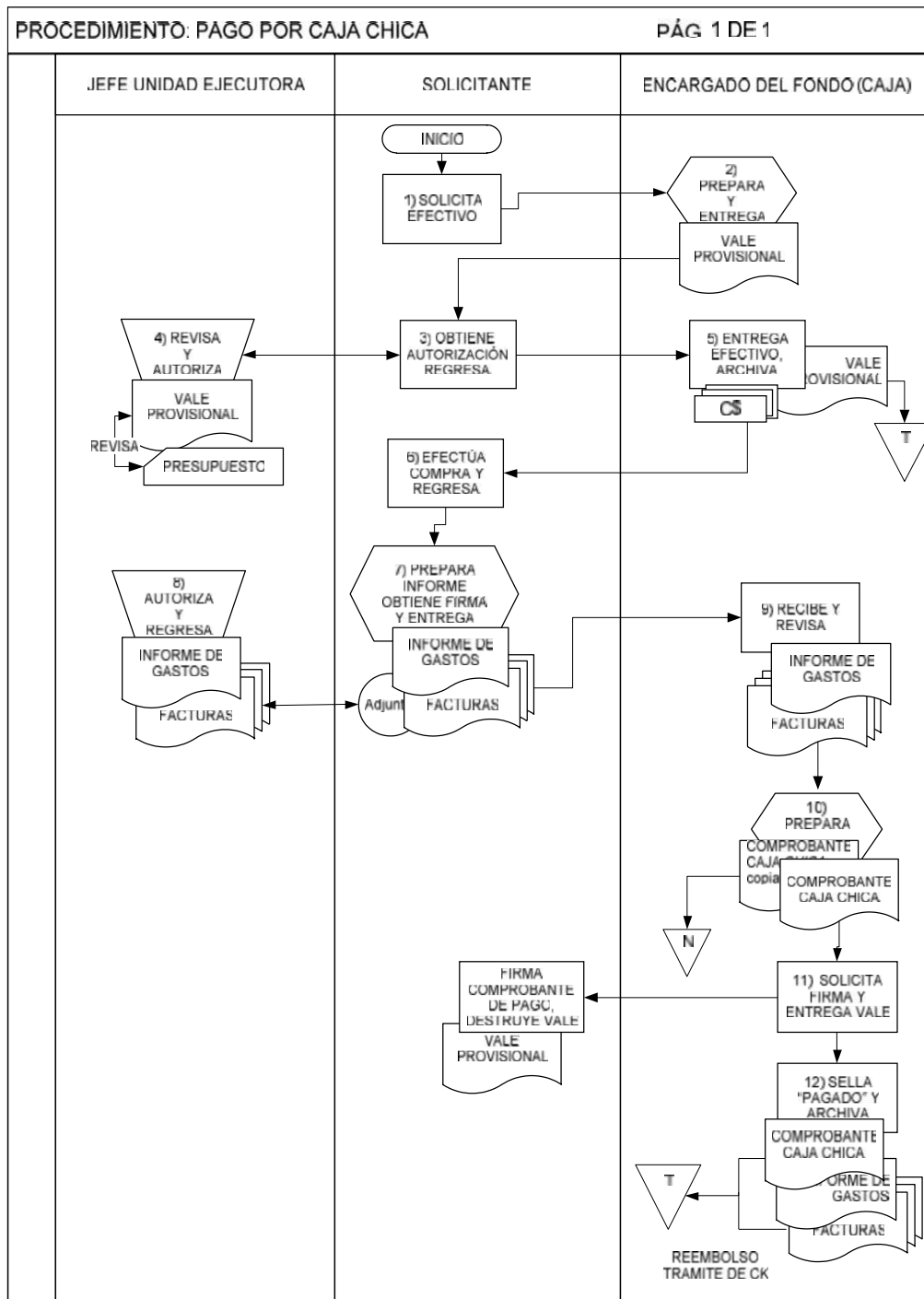
- a. Adelantos p a r a compras o gastos menores cuyo monto no pueda determinarse previamente.
- b.. Reembolsos de gastos.

En el caso de adelantos para compras y/o gastos menores se procederá así:

Paso N°	Unidad / Funcionario	Descripción / Acción
1	Solicitante	Presentará a la Encargada del Fondo el requerimiento de dinero, explicando el uso que se le dará.
2	Encargada del Fondo	Preparará un Vale Provisional de Caja Chica por la suma solicitada y lo entregará a la persona solicitante para el trámite de la firma autorizada.
3	Solicitante	Tramitará la firma autorizada a quien corresponda y presentará el Vale autorizado a la Encargada del fondo
4	Encargada del fondo	Entregará el dinero y obtendrá la firma de <i>recibido</i> del solicitante, reteniendo el Vale en archivo temporal.
5	Solicitante	Realiza las compras o gastos y presentará rendición de cuentas por el anticipo recibido a la encargada del fondo.
6	Solicitante	Prepara un detalle que contenga una relación entre la suma recibida y las compras y/o gastos efectuados, soportado con facturas, recibos, etc., obtiene autorización de los gastos y entrega a la encargada del fondo.
7	Jefe de Unidad Ejecutora	Recibe el informe y revisa que los conceptos del gasto se corresponden con lo autorizado y con la línea presupuestaria. Firma cada factura y el informe devolviéndoselas, para que el interesado rinda cuenta al encargado de Caja Chica.
8	Encargada del Fondo	Recibirá y revisará el detalle de gastos y los soportes entregados por el solicitante. En caso de que los gastos efectuados sean menores a la suma previamente entregada, la encargada del fondo solicitará la diferencia (<i>vuelto</i>).
9	Encargada del Fondo	Preparará un Comprobante de Caja Chica (original y copia), por el total de la compra o gasto, adjuntando los documentos soportes.
10	Encargada del Fondo	Solicitará firma de conformidad del solicitante en el Comprobante de Caja Chica y le devolverá el Vale Provisional de Caja Chica.
11	Encargada del Fondo	Sella la documentación soporte y el comprobante de Caja Chica con la leyenda "PAGADO". En el Comprobante de Caja Chica deberá especificarse las cuentas a afectar. Cumplido lo anterior, archivará temporalmente el original del Comprobante de Caja Chica y sus soportes, mientras solicita el reembolso del fondo gastado, para lo cual se sigue el procedimiento de solicitud de cheque. Mantendrá un archivo sucesivo de las copias del comprobante de Caja Chica.

Para el caso de reembolsos de compras y gastos el procedimiento sería el siguiente:

Paso N°	Unidad / Funcionario	Descripción / Acción
1	Interesado	Presenta al Jefe de la Unidad Ejecutora, las facturas y recibos objeto de reembolso.
2	Jefe Unidad Ejecutora	Comprueba existencia de Partida Presupuestaria y autoriza las facturas objeto de reembolso, firmando y definiendo la línea presupuestaria.
3	Interesado	Se presenta ante el Encargado del Fondo y entrega las facturas autorizadas.
4	Encargada del Fondo	Recibe facturas con la firma de autorizado y prepara Comprobante de Caja Chica.
4	Encargada del Fondo	Entrega al solicitante la suma de dinero a reembolsar y obtiene firma recibido en comprobante de pago.
6	Encargada del Fondo	Sellará con "PAGADO" el Comprobante y sus soportes.
7	Encargada del Fondo	Obtendrá la firma del Financiero autorizando en el Comprobante.
8	Encargada del Fondo	Entregará para trámite de elaboración de cheque.



5.5 ARQUEOS SORPRESIVOS DE FONDOS Y VALORES

La existencia de fondos y valores de Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A., cualquiera sea su origen, deberá estar sujeta a comprobaciones físicas mediante arqueos sorpresivos periódicos, practicados por funcionario del área de contabilidad quien tiene que ser independiente de la responsabilidad de custodia y registro de los fondos.

5.5.1 Políticas y Normas sobre la Conciliación Bancaria

5.6 CONCILIACIÓN BANCARIA

5.6.1 Políticas y Normas sobre la Conciliación Bancaria

El objetivo de las conciliaciones bancarias es asegurar la veracidad del saldo de la cuenta de efectivo en banco y revelar cualquier error u omisión de transacciones no registradas ya sea por el banco o por Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A.

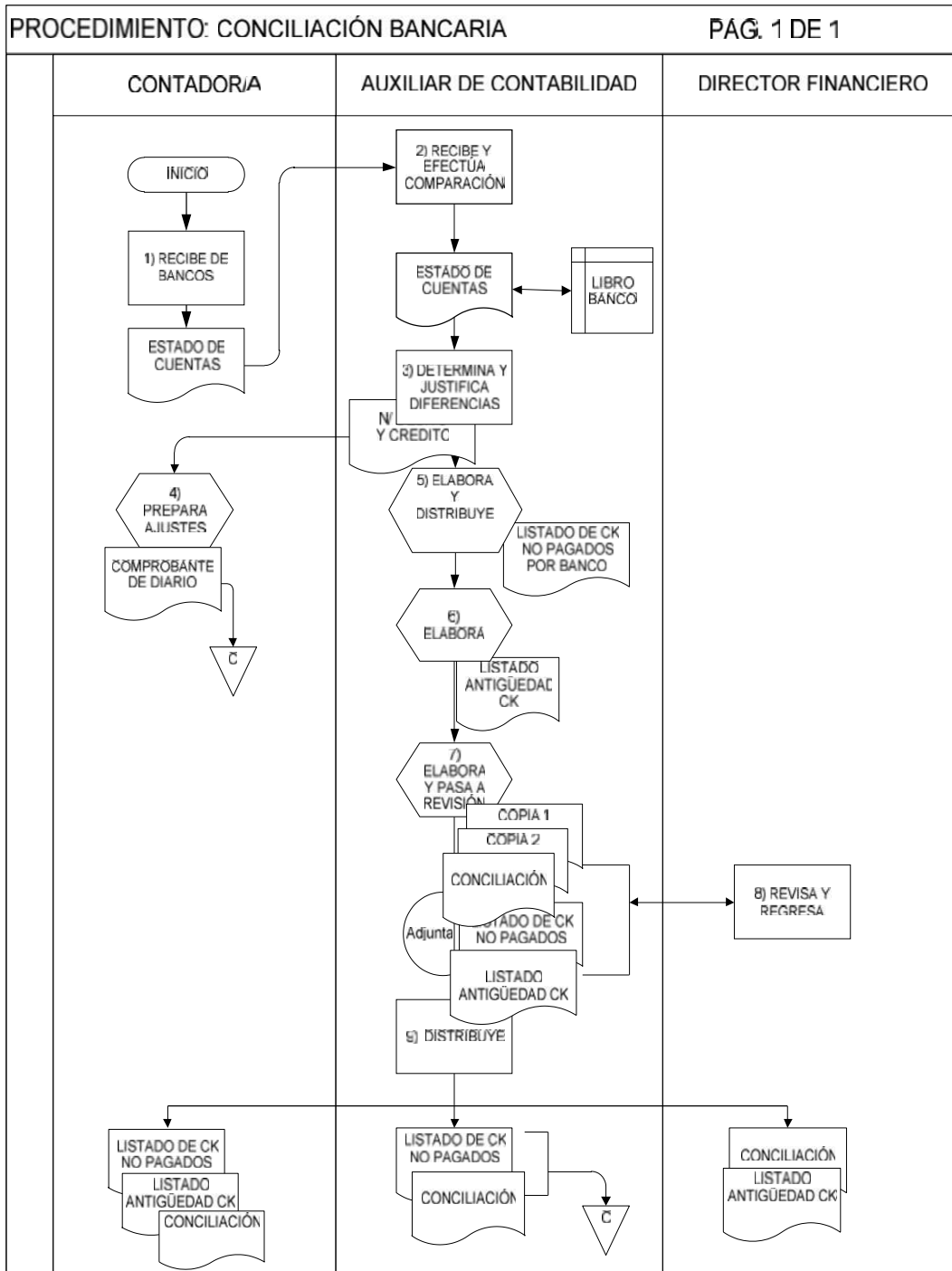
La conciliación bancaria consiste en comparar los movimientos registrados en el mes y confrontar los saldos y justificar las posibles diferencias entre los registros contables del banco y los de Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A., relacionados con las cuentas que ésta haya confiado a la entidad financiera. Generalmente, los bancos comerciales entregan un Estado de Cuenta en los primeros diez días del mes subsiguiente.

1. El Estado de Cuenta deberá entregarse en sobre cerrado al funcionario encargado de elaborar la correspondiente conciliación.
2. Las conciliaciones bancarias deberán elaborarse mensualmente por empleados que no tengan responsabilidad sobre el manejo del efectivo, la emisión de cheques, firma autorizada de cheque, ni el registro contable de los egresos.
3. Las conciliaciones bancarias deberán elaborarse dentro de los diez (10) primeros días hábiles del mes subsiguiente.
4. La Conciliación Bancaria debe incluir la revisión, cotejo y justificación de las posibles diferencias relacionadas con:
 - a. Los movimientos de las cuentas bancarias registradas y controladas en los libros auxiliares respectivos.
 - b. La secuencia numérica de los cheques emitidos por la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A.
 - c. Examen de las firmas y endoso de los cheques devueltos por el banco.

5. Se debe comparar las fechas y los valores de los depósitos registrados por Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. contra el estado de cuenta del banco.
6. Se debe comparar las fechas y los valores de los cheques registrados por la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. contra el estado de cuenta del banco.
7. Investigación de las partidas de débito o crédito registradas por el Banco y no registradas por la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A., y viceversa.
8. Investigación de los trasposos de una cuenta bancaria a otra de la empresa agrícola para verificar su registro adecuado en las dos cuentas.
9. Investigación de las transferencias bancarias entre otros bancos para comprobar si cuenta con su documentación soporte pertinente.
10. Preparación de listado de los cheques emitidos por Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. y no cobrados al banco en la fecha de los estados de cuenta (cheques flotantes).
11. Obtención de los documentos comprobatorios de las partidas no compensadas por el banco para su revisión, comprobación y su registro contable.
12. Los cheques no presentados a cobro al Banco durante un período de seis meses desde su fecha de emisión, debe investigarse a fondo para determinar las causas y decidir su anulación y reversión contable, cuando corresponda.
13. Todo ajuste contable por partidas de conciliación deben ser aprobados por el Director Administrativo Financiero.
14. Una vez preparada la conciliación bancaria debe ser verificada y firmada a conformidad por el Responsable de la Oficina de Contabilidad y autorizadas por el Director Administrativo Financiero.

5.6.2 Procedimientos para la elaboración de la Conciliación Bancaria

Paso	Unidad /Funcionario	Acción / Descripción
1.	Responsable de la Oficina Contable	Recibe de los bancos en sobre cerrado el Estado de Cuenta mensual correspondiente a cada una de las cuentas bancarias de Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. y lo entrega al Auxiliar contable encargado de controlar esas cuentas.
2.	Auxiliar Contable	Corroborar la secuencia numérica de los cheques emitidos y pagados por el Banco en el período; confirma el valor y concepto de las Notas de Crédito y Débito recibidas; el valor de los cheques emitidos y todavía no pagados por el Banco; el monto de los depósitos recibidos y de los depósitos en Tránsito; verifica el saldo de la Cuenta, según los registros contables del Banco.
3.	Auxiliar de Contabilidad	Determina y justifica las diferencias entre los registros la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. y los del banco; concilia ambos registros.
4.	Responsable de la Oficina Contable	Autoriza y prepara comprobante diario de ajustes.
5.	Auxiliar Contable	Elabora y distribuye listado de cheques aún no pagados por el Banco (flotantes), en original y copia: Original: Contabilidad, como soporte de la conciliación. Copia : Contabilidad, archivo cronológico.
6.	Auxiliar Contable	Determina la antigüedad de los cheques aún no presentados a cobro ante el Banco por los beneficiarios, para proceder a la anulación (por caducidad) de aquellos con más de seis meses de haber sido emitidos.
7.	Auxiliar Contable	Elabora la conciliación bancaria, en original y 2 copias; la presenta al Director Financiero para su revisión.
8.	Contador / Director Administrativo Financiero	Revisan la Conciliación elaborada por el Auxiliar Contable. Si es conforme la devuelven al Auxiliar.
9.	Auxiliar Contable	Distribuye las Conciliaciones: Original: Director Financiero, para verificación del control interno. Copia1: Contabilidad, para soportar los informes y estados financieros. Copia 2: Archivo cronológico.



5.7 GASTOS DE PERSONAL

5.7.1 Políticas y Normas sobre pago de viáticos

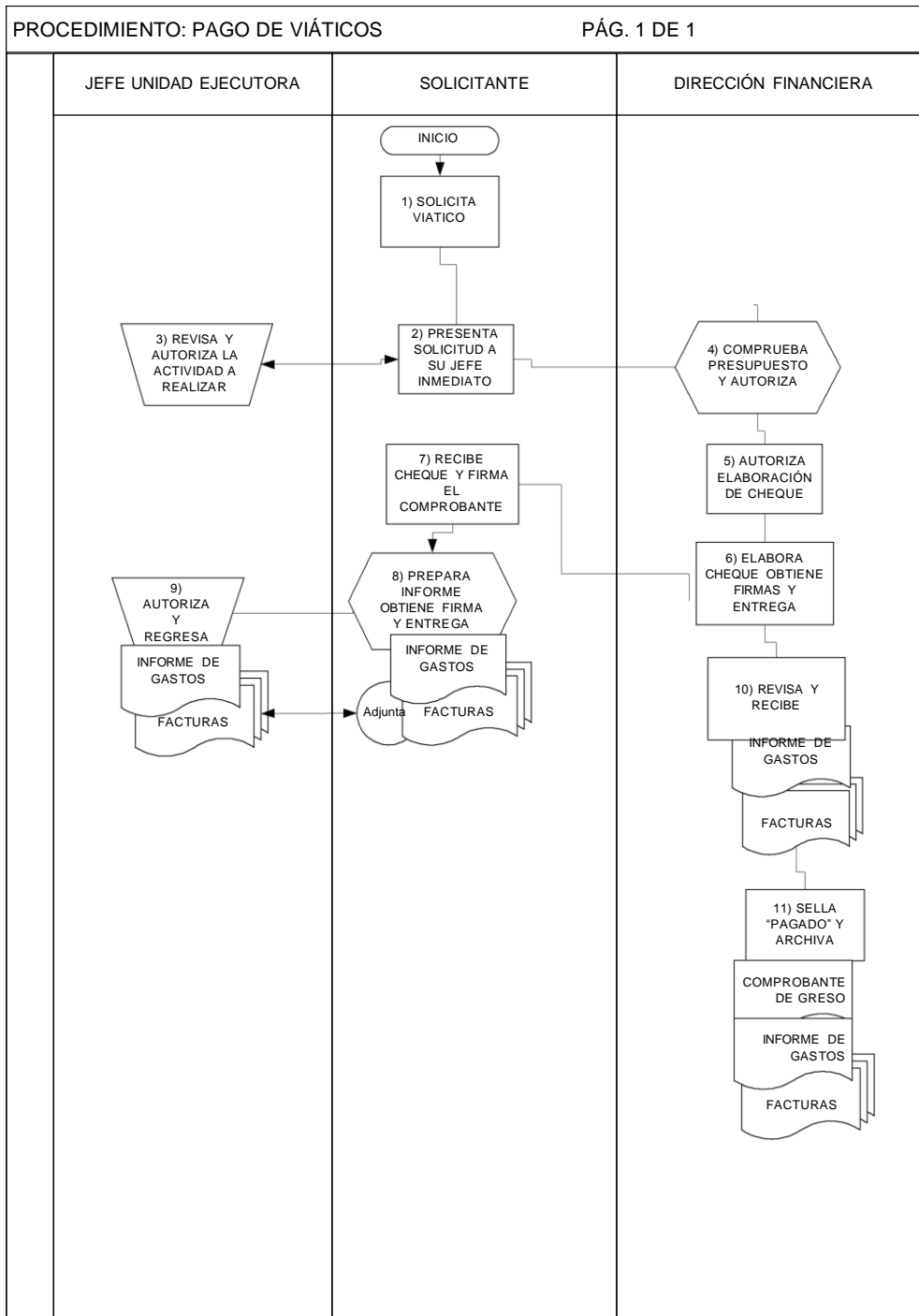
Viático son aquellos fondos para cubrir gastos de alimentación, transporte y hospedaje que la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. pagará a sus funcionarios y empleados cuando viajen fuera de su sede o centro de trabajo en misiones oficiales de parte de la organización.

1. La Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. tendrá la política de pago de viático por trabajos realizados fuera del territorio o centro de trabajo el cual se registrará bajo las siguientes normas y procedimientos:
2. La Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. asignará gastos de viaje y viáticos al personal solamente si están debidamente presupuestados, sin considerar el cargo y categoría del empleado o funcionario.
3. La Gerencia deberá informar por escrito la Tabla o Tarifa de Viático autorizada para los gastos de desayuno, almuerzo, cena, hospedaje y transporte. Existirá dos tarifas de viáticos, una dentro del departamento de Jinotega y otra fuera del departamento.
4. El funcionario o empleado que viaje, debe llenar el formulario de SOLICITUD DE VIÁTICOS y debe incluir: el nombre completo del empleado o funcionario viajero, el cargo, la fecha del viaje y el propósito del viaje. Esta solicitud debe llevar la autorización de la Gerente General, Dirección Administrativa Financiera o del Jefe superior.
5. Los gastos de viaje y viáticos se harán efectivo anticipadamente en forma de FONDOS POR RENDIR y se asignarán desde el momento en que el empleado salga de la sede, hasta la fecha estimada de su regreso. Su cálculo se hará por cada noche que el funcionario o empleado permanezca fuera de su centro de trabajo.
6. Los fondos para viaje serán liquidados dentro de los dos días hábiles siguientes a la fecha de regreso, llenando el formulario de LIQUIDACIÓN DE GASTOS DE VIÁTICOS.
7. A ningún funcionario o empleado se le podrán hacer nuevos anticipos para gastos de viaje si tuviese cuentas pendientes de liquidar por este concepto.
8. Para la liquidación de los gastos de viaje, se detallarán todos los gastos y se adjuntarán toda la documentación que respalde los desembolsos efectuados.
9. Para el gasto de alimentación no se requieren facturas dado que se liquidarán conforme las tarifas establecida por Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A.
10. Se requieren facturas originales por el valor pagado en hospedaje hotel).
11. Los reembolsos de transporte de taxi se calculará en base a las tarifas actuales de pasaje.

12. Los reembolsos de transporte urbano e interurbano se calcularán con base a las tarifas actuales de pasaje.
13. Se pagarán viáticos de alimentación (desayuno y almuerzo) y transporte cuando el empleado por causa de su misión de trabajo salga de su casa antes de la 6:00 a.m., previa justificación y autorización de la Gerente General o Coordinador de Programa.
14. Se pagarán viáticos de alimentación (cena) cuando el empleado se encuentre fuera de su centro de trabajo y regresa a la ciudad después de la 8:00 p.m., previa justificación y autorización de la Gerente General o Director Administrativo Financiero.
15. Se pagarán viáticos de alimentación (cena) cuando el empleado realiza trabajo extraordinario después de la 8:00 p.m., previa justificación y autorización de la Gerente General o Director Administrativo Financiero.
16. Se pagarán viáticos de transporte y alimentación (almuerzo) en el caso de trabajo en fines de semana cuando el empleado labore en sábado y domingo después de las 2:00 p.m. y viático de cena después de las 5:00 p.m., previa justificación y autorización de la Gerente General o Director Administrativo Financiero.

Procedimientos para el pago de Viáticos

Paso N°	Unidad / Funcionario	Descripción / Acción
1	Interesado	Llena el formulario de SOLICITUD DE VIÁTICOS y debe incluir: el nombre completo del empleado o funcionario viajero, el cargo, la fecha del viaje y el propósito del viaje.
2	Interesado	Presenta al Jefe de la Unidad la solicitud para su autorización.
3	Jefe de la Unidad	Autoriza la actividad a realizar
4	Dirección Financiera	Comprueba existencia de Partida Presupuestaria y autoriza el desembolso, firmando y definiendo la línea presupuestaria.
5	Dirección Financiera	Autoriza al área de Contabilidad elaboración de cheque sujeto a rendir.
6	Dirección Financiera (Contabilidad)	Elabora cheque, solicita las firmas libradoras y entrega al solicitante del viático.
7	Interesado	Recibe el cheque y firma de recibido en el comprobante de pago.
8	Interesado	Prepara informe de rendición de cuentas a través de facturas con la firma de autorizado del jefe inmediato.
9	Jefe de la Unidad	Autoriza el informe de rendición de cuentas con sus respectivos soportes.
10	Dirección Financiera (Contabilidad)	Recibe y revisa informe de gastos las facturas ya autorizadas y la suma de dinero a reintegrar (si ese fuera el caso) y envía a efectuar el depósito a Caja.
11	Dirección Financiera (Contabilidad)	Elabora comprobante de diario donde contabilizará la rendición de cuenta y sellará con sello de "PAGADO" los documentos soportes y archiva.



5.7.2 Políticas y Normas sobre pago de teléfonos

1. La Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. reembolsará el importe de las llamadas realizadas desde la línea de teléfono privado por motivos de trabajo. Toda reclamación del importe de llamadas telefónicas deberá ir acompañada de una factura a nombre de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. detallada de modo que sea posible verificar el número llamado, la duración de la llamada y el importe de la misma.
2. La Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. proporcionará un teléfono móvil por motivos de trabajo a funcionarios y empleados que en relación a su cargo y funciones lo amerite. La Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. pagará la factura total de consumo del servicio telefónico directamente al proveedor. Los funcionarios y empleados deberán reembolsar a la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. el importe de las llamadas privadas realizadas desde el teléfono móvil asignado.

5.7.3 Políticas y Normas sobre gastos de representación

1. Los gastos de representación corresponderá cuando se reciban visitas o contactos con donantes o profesionales dentro del marco de trabajo de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. Se reembolsarán gastos de representación hasta un monto máximo de C\$500.00 por persona.

5.7.4 Adelantos o anticipos de salarios

1. La Gerencia General de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. podrá autorizar anticipos de hasta el 50% del sueldo mensual de los funcionarios y/o empleados antes de la fecha de pago que corresponda.
2. Los adelantos o anticipos de salarios se podrán concederán para casos de emergencia o viaje del funcionario y/o empleado fuera de la región o país antes de la fecha del pago de la nómina.
3. Los adelantos o anticipos de salarios deberá devolverse en su totalidad en la fecha de pago de la nómina a la cual corresponde el adelanto.

5.7.5 Préstamos a funcionarios y empleados

1. Los préstamos no son un derecho contractual.
2. No se concederán préstamos a empleados temporales.
3. Un funcionario o empleado que precise solicitar un préstamo deberá hacer una petición por escrito a la Gerencia General de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. indicando el motivo y la forma de pago que no deberá ser superior a un año.

4. La Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. podrá conceder préstamos a los funcionarios y empleados bajo las siguientes condiciones:
 - a. El funcionario y/o empleado tiene una necesidad apremiante por motivo de bienestar o emergencia aguda.
 - b. El funcionario y/o empleado ha sido confirmado en un puesto fijo durante un año como mínimo.
 - c. El funcionario y/o empleado no debe tener préstamos pendientes con la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A.
 - d. El funcionario y/o empleado demuestre que puede devolver el préstamo.
 - e. El funcionario y/o empleado no tiene acceso a otras fuentes de créditos adecuadas.
 - f. El préstamo no se utilizará para la adquisición de vehículos o muebles.
5. El importe del préstamo no debe ser superior al sueldo de un mes y se devolverá mediante deducciones de sueldo en un plazo máximo de 12 meses.
6. La cantidad total del pasivo por motivo de préstamo personal no debe superar el 5% del presupuesto salarial de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A.
7. Una vez autorizada una solicitud de préstamo, el funcionario y/o empleado deberá firmar un pagaré a favor de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. para el reembolso del importe total. El pagaré debe ser firmado por el funcionario y/o empleado y el Director Administrativo Financiero.
8. Los préstamos personales devengarán una tasa de interés del 9% anual o la que designe la Gerencia.

5.8 USO DE VEHÍCULOS

5.8.1 Políticas y Normas sobre el uso de Vehículos

Con el fin de asegurar un mejor control en el uso y mantenimiento de los vehículos se establece lo siguiente:

1. Todos los vehículos deben ser utilizados exclusivamente en las actividades propias de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A.; impensiblemente deben rotularse en las puertas laterales con la leyenda "Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A.". La circulación de los vehículos en días y horario no laborable, sólo podrá ser autorizada por el/la Presidente/a de la Junta Directiva y/o Gerente General.

2. El área de Servicios Generales llevará un EXPEDIENTE DE VEHÍCULO por vehículo que incluya: fotocopia de la documentación de su compra, información general del vehículo, póliza de seguro, mantenimiento o reparación que se efectúen, cambio de aceite, cambio de repuestos y cambio de llantas
3. Se llevará una HOJA DE RUTA por cada vehículo con el fin de controlar los kilómetros recorridos diariamente, consumo de combustible y destino de los viajes realizados.
4. Los Conductores son responsables del llenado de la HOJA DE RUTA la cual deberán entregar al Responsable de Servicios Generales cuando se agote cada hoja.
5. El Responsable de Servicios Generales es el responsable de darle seguimiento a las reparaciones y mantenimiento que se le efectúen a cada vehículo desde el momento de entrar al taller, teniendo el cuidado de solicitar dos o tres cotizaciones previas antes de enviarse el vehículo a reparar.
6. Los Conductores son responsable de la limpieza del vehículo y deben asegurar que todas las herramientas del vehículo bajo su custodia estén completos y en su lugar.
7. El Responsable de Servicios Generales deberá estar pendiente de que los vehículos propiedad de Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A., contengan todos los requisitos que exige la Ley de Tránsito y del pago de la Matrícula en la Alcaldía Municipal. También debe asegurarse que las licencias de los conductores estén vigentes.
8. Los vehículos deberán guardarse en un lugar físicamente seguro.

CAPÍTULO VI COMPRAS Y CONTRATACIONES

Existen distintas modalidades, para los procesos ordinarios de adquisiciones y contrataciones, en dependencia de su monto:

Compra por Cotización

- Para aquellas contrataciones superiores a los C\$5,000.00 hasta C\$20,000.00 serán autorizadas por la Gerencia General.
- Para contrataciones y compras superiores a C\$20,000.00 se deberá solicitar tres cotizaciones de precios y otras condiciones de suministro del bien, obra o servicio ofertado, mediante invitación a concurso, por medio escrito o correspondencia electrónica, enviada por el Comité de Compras.

Comité de Adquisiciones o Compras

La Gerencia General coordina la elaboración del Plan Anual de Compras y Contrataciones, en correspondencia con las necesidades y demandas previsibles de todas las unidades organizativas de la empresa.

El Comité de Compras o Licitación será nombrado de manera permanente y aprobado por La Junta Directiva y estará conformado por los siguientes funcionarios:

- El Gerente General
- Director Administrativo- Financiero
- Director de Planificación y Proyectos
- Asesor Legal
- Un colaborador experto en la materia

Será de manera temporal el responsable de la unidad quien necesita el servicio o el bien.

6.1 POLÍTICAS Y NORMAS SOBRE CONTRATACIONES Y ADQUISICIONES

1. La Dirección Administrativa Financiera es la encargada de planificar, asesorar y dar seguimiento a los procedimientos de contratación administrativa y de asesorar al Comité de Compras y Licitaciones.
2. La Dirección Administrativa Financiera coordina la elaboración del Plan Anual de Compras y Contrataciones, en correspondencia con las necesidades y demandas previsibles de todas las unidades organizativas de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A.

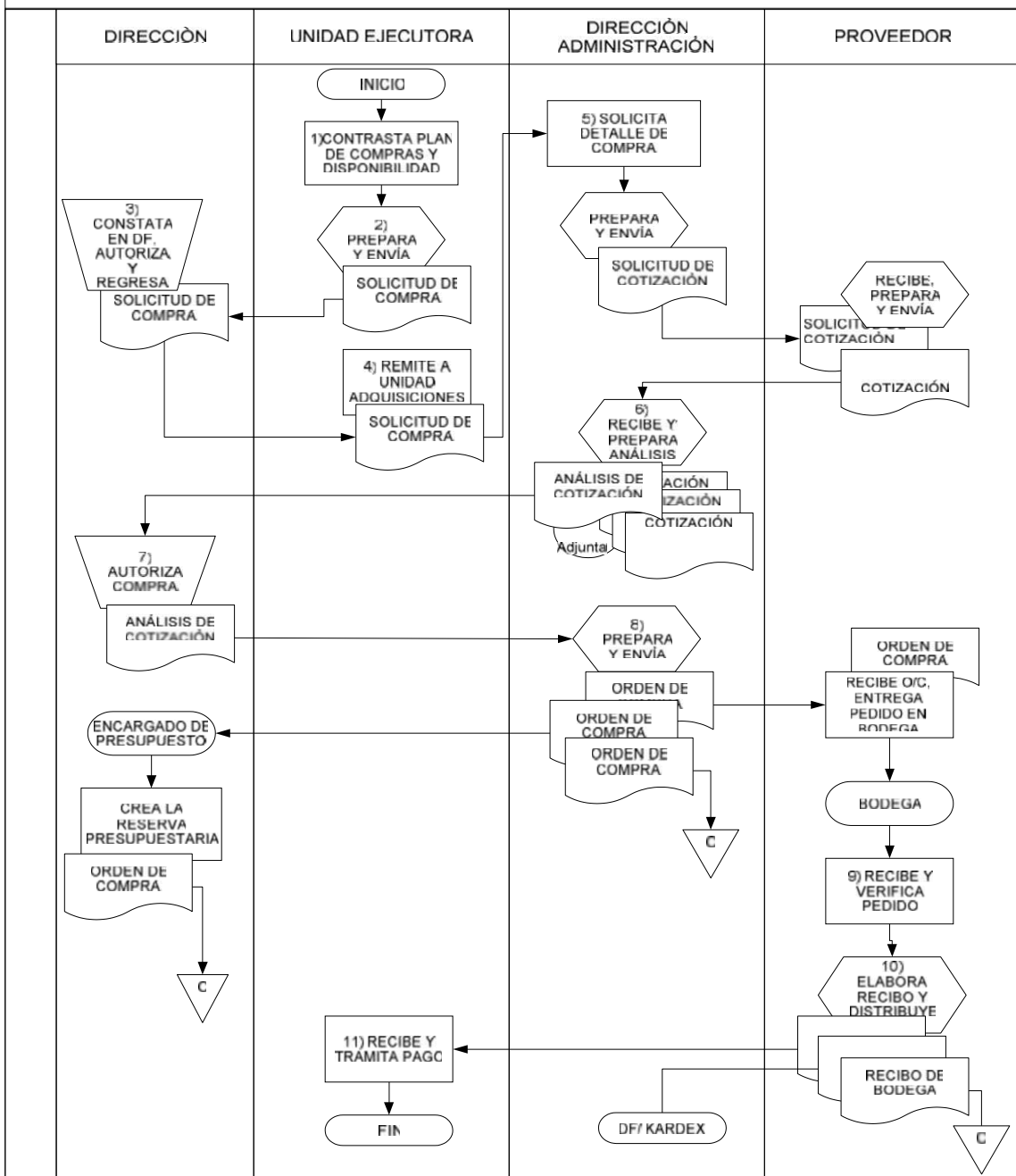
3. La Dirección Administrativa Financiera creará y mantendrá actualizado un Registro de Proveedores que contiene la información relacionada con su estatus legal mercantil, domicilio, oferta de bienes y servicios, etc.
4. Cada Dirección o Unidad Organizativa de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. dispondrá de información actualizada sobre la disponibilidad presupuestaria correspondiente para la adquisición de los bienes y la contratación de los servicios requeridos para su funcionamiento y el logro de sus objetivos.
5. Todas las compras y contrataciones se ajustarán a las normas y disposiciones generales y particulares que sean aplicables. En particular, previo al llamado a licitación o concurso, o a la formalización de un contrato, debe verificarse que el bien o el servicio requerido hayan sido previstos en el Plan Anual de Compras, o en su defecto justificar fehacientemente la necesidad.
6. En el proceso de adquisiciones de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. se deben diferenciar las atribuciones de solicitar, autorizar el trámite y formalizar la compra o contratación.
7. Debe identificarse a los responsables de la decisión de contratación con relación a la calidad, oportunidad y competitividad del precio. Los procedimientos administrativos de la adquisición o contratación se sujetarán a las disposiciones contempladas en este Manual.
8. Toda solicitud de adquisición o contratación deberá estar debidamente fundamentada en el pedido justificado del responsable del programa.
9. Toda solicitud deberá ser aprobada por la Gerencia General.
10. Los responsables del análisis de ofertas, deberán recomendar las ofertas que podrán ser consideradas para adjudicación tomando en cuenta los requisitos reglamentarios.
11. Se recomendará la oferta cuyo precio sea el más bajo, siempre que cumpla con las especificaciones técnicas, términos y condiciones.
12. La Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A. podrá celebrar todos los contratos que fueran necesarios para asegurar su funcionamiento sostenido y la ejecución de obras, tomando siempre en cuenta que los mismos deben atender al marco jurídico vigente. Todo contrato de bienes y servicios deberá especificar, al menos:
 - a) Datos generales sobre las partes contratantes.
 - b) Descripción de las características, especificaciones, marcas y cantidades de bienes, servicios u obras objeto del contrato, cuando se trate de servicios deberá indicarse claramente su contenido y alcance, identificando a los responsables.
 - c) Monto del contrato indicando precio unitario.
 - d) Lugar y el tiempo de entrega o de vigencia del contrato.

- e) Forma de pago (contado, crédito, pago parcial, carta de crédito)
- f) Cláusula sobre terminación anticipada del contrato y la forma de dirimir las controversias entre las partes contratantes.

6.2 PROCEDIMIENTOS PARA LAS CONTRATACIONES Y ADQUISICIONES POR COTIZACIÓN

Nº	Unidad o Funcionario	Acción / Descripción
1	Unidad Ejecutora R. Programa	Advierte una necesidad, comprueba con el Plan de Compras y verifica la disponibilidad en la partida presupuestaria correspondiente a los bienes o servicios requeridos.
2	Unidad Ejecutora R. Programa	Prepara Solicitud de Compras y solicita autorización a la Dirección Ejecutiva o Dirección Administrativa; distribuye: Original: Director Copia: Área Solicitante / Archivo
3	Dirección Ejecutiva	Confirma con la Dirección Administrativa Financiera la disponibilidad presupuestaria. Si todo es conforme autoriza el trámite de la compra.
4	Dirección Administrativa Financiera	Solicita detalles sobre las características técnicas de los bienes o servicios requeridos y elabora Solicitud de Cotización y remite a los proveedores que corresponda, mínimo tres. Original : Proveedor Copia : Adquisiciones / Archivo
5	Comité de Compras	Conformada por el Responsable de la Unidad ejecutora (Responsable del programa) Responsable de Proyectos, Dirección Administrativa financiera, Recibe las Cotizaciones de los proveedores analizan las condiciones de venta (precio, calidad, tiempo de entrega, modalidad de pago requerida, etc.) Prepara un cuadro de análisis donde recomendará la compra al Proveedor que mejor responda a las necesidades e intereses de la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López, S.A... Remite el análisis a la Dirección Ejecutiva para su aprobación.
6	Dirección Ejecutiva	Autoriza la compra al Proveedor seleccionado.
7	Dirección Administrativa Financiera	Elabora Orden de Compra y la remite al Proveedor Original: Proveedor Copia 1: Archivo
8	Servicios Generales	Al presentarse a entrega los bienes adquiridos, verifica las cantidades y calidades de lo recibido, cotejando la Orden de Compra con la Factura del Proveedor.
9	Servicios Generales	Elabora Recibo de Bodega. Original: Contabilidad para registro de inventarios. Copia 1 : Dirección Administrativa Financiera , para control y posterior trámite de pago Copia 2: Archivo y Registro en Kardex Los bienes siempre deberán recibirse en bodega, aun cuando inmediatamente se entreguen a la Unidad Solicitante mediante Requisa. Cuando se trate de servicios, la Unidad Ejecutora (receptora) lo recibe directamente debiendo informar a la Administración de la aceptación a conformidad, para control y posterior trámite del pago.
10	Dirección Administrativa Financiera	Tramitará el pago siguiendo el procedimiento (emisión de Cheques).

PROCEDIMIENTO: COMPRAS POR COTIZACIÓN PÁG. 1 DE 1



FORMULARIOS

FORMULARIOS

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO FINANCIERO

ÍNDICE DE FORMULARIOS

AF-01	MODIFICACIÓN AL PRESUPUESTO
AF-02	VALE DE CAJA CHICA
AF-03	SOLICITUD DE REEMBOLSO DEL FONDO DE CAJA CHICA
AF-04	INFORME DIARIO DE DISPONIBILIDADES EN BANCOS
AF-05	RENDICIÓN DE FONDOS
AF-06	HOJA DE GASTOS PARA VIÁTICOS NACIONALES
AF-07	HOJA DE GASTOS PARA VIÁTICOS INTERNACIONALES
AF-08	ACTA DE APERTURA DE OFERTAS
AF-09	ACTA DE ADJUDICACIÓN DE OFERTA
AF-10	HOJA DE SOLICITUD DE EMPLEO
AF-11	HOJA DE ENTREVISTA
AF-12	FICHA INDIVIDUAL DE SELECCIÓN
AF-13	ACTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL
AF-14	REGISTRO DE INDUCCIÓN DE NUEVO PERSONAL
AF-15	CONTRATO DE TRABAJO
AF-16	TARJETA DE CONTROL DE VACACIONES
AF-17	HOJA DE PERMISO
AF-18	HOJA DE LIQUIDACIÓN FINAL DE EMPLEADO
AF-19	FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
AF-20	HOJA DE RUTA
AF-22	CONTRATO PAGARÉ
AF-23	SOLICITUD DE VACACIONES

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO FINANCIERO

PÁG. 1 DE 1				
EMPRESA AGRÍCOLA INDUSTRIAL JACINTO LÓPEZ, S.A.				
AF-01: MODIFICACIÓN PRESUPUESTARIA				
Año: _____				
Fecha: _____			No. _____	
Tipo de transferencia				
Ampliaciones		<input type="checkbox"/>	Creación De Partidas	
Traslados Entre Partidas		<input type="checkbox"/>	Traslado Entre Sub Programas.	
Traslados Entre Programas.		<input type="checkbox"/>	Correlaciones Por Mala Aplicación	
Línea Presupuestaria (Programa / Proyecto / Actividad – Obra)	CODIGO	DESCRIPCION	AUMENTO (+)	DISMINUCION (-)
TOTALES _____				
JUSTIFICACION: _____				

SOLICITADO: _____			AUTORIZADO: _____	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO FINANCIERO

EMPRESA AGRÍCOLA INDUSTRIAL JACINTO LÓPEZ, S.A.

AF-02: VALE DE CAJA CHICA

Fecha: _____

Nombre y Apellidos del Solicitante:

Recibí de la EMPRESA AGRÍCOLA INDUSTRIAL JACINTO LÓPEZ, S.A. la cantidad de C\$ _____
(_____)

En concepto de:

Recibí Conforme

Entregado por:

Autorizado por:

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO FINANCIERO

PÁG. 1 DE 1				
EMPRESA AGRÍCOLA INDUSTRIAL JACINTO LÓPEZ, S.A.				
AF-03: SOLICITUD DE REEMBOLSO DEL FONDO DE CAJA CHICA				
Fecha: _____		No. _____		
Responsable de Fondo _____		Monto C\$ _____		
Periodo del _____ Al _____ Del 201 _____				
Fecha	Numero Comprobante	Concepto	Cuenta Contable	Valor C\$
			TOTAL C\$	_____
+ Vales Provisionales _____				
+ Efectivo _____				
TOTAL C\$ _____				
Observaciones _____				
_____		_____		_____
Elaborado Por		Revisado por		Autorizado Por

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO FINANCIERO

PAG. 1 DE 1						
EMPRESA AGRÍCOLA INDUSTRIAL JACINTO LÓPEZ, S.A.						
AF-04: INFORME DIARIO DE DISPONIBILIDAD EN BANCOS						
Fecha: _____						
Nº de Cuenta	Banco	Nombre de la Cuenta	Saldo Inicial	Depósitos	Egresos	Saldo Final
MONEDA NACIONAL						
SUB - TOTAL MONEDA NACIONAL						
MONEDA EXTRANJERA						
SUB - TOTAL MONEDA EXTRANJERA						
TIPO DE CAMBIO:						
SUB TOTAL						
TOTAL						
_____ Elaborado		_____ Revisado		_____ Autorizado		

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO FINANCIERO

PAG. 1 DE 1
EMPRESA AGRÍCOLA INDUSTRIAL JACINTO LÓPEZ, S.A.

AF-05: RENDICION DE FONDOS

Fecha: _____ Referencia: _____

Actividad: _____ Fuente: _____

Fecha	N° de documento	Proveedor	Concepto	Monto
TOTAL C\$				

Elaborado	Revisado/Recibido	Autorizado
-----------	-------------------	------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO FINANCIERO

PAG. 1 DE 1						
EMPRESA AGRÍCOLA INDUSTRIAL JACINTO LÓPEZ, S.A. 1						
AF-06: HOJA DE GASTOS PARA VIATICOS NACIONALES						
Nombre: _____			Programa: _____			
			Proyecto: _____			
			Fuente de Financiamiento: _____			
Código de la actividad: _____			Valor: _____			
Concepto: _____						
(Especifique destino y nombre de la actividad a realizar)						

Fecha	VIATICOS DE ALIMENTACION (Córdobas)			Hospedaje (Córdobas)	Transporte	TOTAL
	Desayuno	Almuerzo	Cena			
<p>Nota: Los gastos de hospedaje están sujetos a rendición de cuentas</p> <p>Tabla de Viáticos nacionales</p> <p>Desayuno: C\$ _____</p> <p>Almuerzo: C\$ _____</p> <p>Cena: C\$ _____</p> <p>Transporte según lo establecido en la tabla de viáticos</p> <p>Observaciones: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>						
<p>Elaborado</p> <p>Firma del solicitante</p>		<p>Revisado</p> <p>Firma del Coordinador del Programa</p>		<p>Autorizado</p> <p>Dirección Ejecutiva</p>		
Fecha de elaboración: _____			Fecha y hora de recepción en Administración: _____			

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO FINANCIERO

PAG. 1 DE 1		
EMPRESA AGRÍCOLA INDUSTRIAL JACINTO LÓPEZ, S.A.		
AF-07- HOJA DE GASTOS DE VIATICOS INTERNACIONALES		
NOMBRE : _____	PROGRAMA : _____	
	PROYECTO: _____	
FECHA DE SALIDA : _____	HORA DE SALIDA : _____	
FECHA DE ENTRADA : _____	HORA DE ENTRADA : _____	
PAIS DE EVENTO : _____	ACTIVIDAD O CURSO : _____	
	ORGANISMO QUE INVITA : _____	
VIÁTICOS NO SUJETO A RENDICIÓN DE CUENTAS		
CATEGORÍA VIATICO	VIÁTICO POR DÍA	TOTAL DÍAS
SUB TOTAL VIATICOS C\$ _____		
VIÁTICOS SUJETO A RENDICIÓN DE CUENTAS		
CONCEPTOS	VALORES	
Impuestos de Aeropuerto		
Visas		
Transporte		
Hospedajes		
Imprevistos		
SUB TOTAL VIATICOS C\$ _____		
TOTAL VIATICOS C\$ _____		

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO FINANCIERO

PAG. 2 DE 2

EMPRESA AGRÍCOLA INDUSTRIAL JACINTO LÓPEZ, S.A.**VIÁTICO DE ALIMENTACIÓN POR DÍA**

- | | |
|-------------------------------------|-----------|
| 1. Centro América | C\$ _____ |
| 2. América del Sur, Caribe y México | C\$ _____ |
| 3. EEUU, Asia, África y Europa | C\$ _____ |

VIÁTICO DE TRANSPORTE POR DÍA

- | | |
|-------------------------------------|-----------|
| 1. Centro América | C\$ _____ |
| 2. América del Sur, Caribe y México | C\$ _____ |
| 3. EEUU, Asia, África y Europa | C\$ _____ |

VIÁTICO DE HOSPEDAJE POR DÍA

- | | |
|-------------------------------------|-----------|
| 1. Centro América | C\$ _____ |
| 2. América del Sur, Caribe y México | C\$ _____ |
| 3. EEUU, Asia, África y Europa | C\$ _____ |

Firma del solicitante: _____

Firma del Coordinador del Programa: _____

Firma del Concejo de Dirección: _____

Fecha de elaboración: _____

Fecha y hora de recepción en Administración: _____

Los gastos de hospedaje y transporte están sujetos a rendición de cuentas con soporte de factura. En caso de transporte se adjuntarán los documentos soportes cuando sea posible y siempre se efectuará un detalle de ruta realizada.

Elaborado_____
Revisado_____
Autorizado

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO FINANCIERO

PÁG. 1 DE 1																								
EMPRESA AGRÍCOLA INDUSTRIAL JACINTO LÓPEZ, S.A.																								
AF-08: ACTA DE APERTURA DE OFERTAS																								
<p>En la ciudad de Jinotega, a las _____ del día _____ Reunidos en la oficina de la Gerencia General de la EMPRESA AGRÍCOLA INDUSTRIAL JACINTO LÓPEZ, S.A., las siguientes personas:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;">NOMBRES Y APELLIDOS</td> <td style="width: 50%; border: none;">CARGO</td> </tr> <tr> <td style="border: none;">_____</td> <td style="border: none;">_____</td> </tr> <tr> <td style="border: none;">_____</td> <td style="border: none;">_____</td> </tr> <tr> <td style="border: none;">_____</td> <td style="border: none;">_____</td> </tr> </table> <p>Con el fin de proceder a la Apertura de las Ofertas por la ejecución a todo costo del Proyecto (o la compra de) _____ presentadas en la EMPRESA AGRÍCOLA INDUSTRIAL JACINTO LÓPEZ, S.A., el cual será financiado con Fondos de _____ Siendo el precio base por la suma de C\$ _____ (_____)</p> <p>Aceptadas las Ofertas se procedió a la Apertura de las mismas siendo el resultado siguiente:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%; text-align: center;">OFERENTE</th> <th style="width: 25%; text-align: center;">VALOR DE LA OFERTA</th> <th style="width: 25%; text-align: center;">PLAZO (DÍAS)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="border: none;">_____</td> <td style="border: none;">_____</td> <td style="border: none;">_____</td> </tr> <tr> <td style="border: none;">_____</td> <td style="border: none;">_____</td> <td style="border: none;">_____</td> </tr> <tr> <td style="border: none;">_____</td> <td style="border: none;">_____</td> <td style="border: none;">_____</td> </tr> </tbody> </table> <p>OBSERVACIONES: _____ _____ _____</p> <p>En Fe de lo anterior y habiéndose leído la presente Acta, encontrándose de conformidad, firmamos en la ciudad de Jinotega a los _____</p> <p style="text-align: center;">COMITÉ DE LICITACIÓN</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;">_____</td> <td style="width: 50%; border: none;">_____</td> </tr> <tr> <td style="border: none;">_____</td> <td style="border: none;">_____</td> </tr> </table>	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	_____	_____	_____	_____	_____	_____	OFERENTE	VALOR DE LA OFERTA	PLAZO (DÍAS)	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO																							
_____	_____																							
_____	_____																							
_____	_____																							
OFERENTE	VALOR DE LA OFERTA	PLAZO (DÍAS)																						
_____	_____	_____																						
_____	_____	_____																						
_____	_____	_____																						
_____	_____																							
_____	_____																							

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO FINANCIERO

PÁG. 1 DE 1																
EMPRESA AGRÍCOLA INDUSTRIAL JACINTO LÓPEZ, S.A.																
AF-09: ACTA DE ADJUDICACIÓN DE OFERTA																
<p>Nosotros los abajo firmantes después de haber analizado las Ofertas presentadas el día _____ en la cotización para la ejecución (o compra) de _____ con precio base de C\$ _____</p> <p>Las Ofertas recibidas fueron las siguientes:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center; width: 40%;">OFERENTES</th> <th style="text-align: center; width: 30%;">VALOR DE LA OFERTA</th> <th style="text-align: center; width: 30%;">PLAZO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">ACORDAMOS</p> <p>UNICO: Adjudicar la compra (o proyecto) antes señalado a _____ Por el monto de la Oferta revisada de C\$ _____ con un plazo de ejecución (o de entrega) de _____ considerando a que es la Oferta más favorable económicamente (o técnicamente)</p> <p>NOTA: Adjuntamos cuadro comparativo.</p> <p>En Fe de lo anterior y habiéndose leído la presente Acta, encontrándose de conformidad, firmamos en la ciudad de Managua a los _____</p> <p style="text-align: center;">COMITÉ DE ADJUDICACIÓN</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black;">_____</td> <td style="width: 50%; border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black;">_____</td> </tr> <tr> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black;">_____</td> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black;">_____</td> </tr> </table>	OFERENTES	VALOR DE LA OFERTA	PLAZO	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
OFERENTES	VALOR DE LA OFERTA	PLAZO														
_____	_____	_____														
_____	_____	_____														
_____	_____	_____														
_____	_____															
_____	_____															

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO FINANCIERO

PAG. 1 DE 1 EMPRESA AGRÍCOLA INDUSTRIAL JACINTO LÓPEZ, S.A.					
AF-10: HOJA DE SOLICITUD DE EMPLEO					
El Solicitante deberá leer detenidamente el presente formulario y llenarlo en manuscrito sin borrones ni enmendaduras algunas. El hecho de recibir esta solicitud no implica compromiso de parte del EMPRESA AGRÍCOLA INDUSTRIAL JACINTO LÓPEZ, S.A., pero merece atención y cuidadosos estudios al producirse una vacante.					<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> Fotografía Reciente </div>
Lugar:		Fecha:			
Primer Apellidos:		Segundo Apellidos:			
Primer Nombre:		Segundo Nombre:			
Domicilio permanente (bien detallado):					
Teléfono convencional:			Teléfono Móvil:		
I. DATOS PERSONALES:					
Edad	Fecha de Nacimiento	No. de Inss	No. de Cedula de Identidad	Sexo M F	Tipo de Sangre
No. Ruc	Estado Civil	Nacionalidad	Peso	Estatura	Lugar de Nacimiento
REFERENTE A SU SALUD ¿TIENE ALGUNAS NECESIDADES ESPECIALES FÍSICAS PARA DESEMPEÑAR ESTE TRABAJO?					
En caso de urgencia a quien se puede llamar?					
Dirección:					
Parentesco:					
Teléfono:					
II. ESCOLARIDAD:					
DESCRIPCIÓN	PERIODO	NOMBRE DEL CENTRO	DIPLOMA O TÍTULO OBTENIDO		
Primaria					
Secundaria					
Profesional					
Comercial					
Post-Grado					
Maestría					
Computación					
Solo Seminarios pertinentes					
Otros					
Actualmente estudia:		Si		No	
Si su respuesta es afirmativa	Nombre del Centro	Año que cursa	Especialidad		

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO FINANCIERO

favor contestar lo siguiente:						
Idiomas:		Habla	Escribe	Lee		
Español	Excelente					
Inglés	Muy Bueno					
Francés	Bueno					
Otro	Regular					
III. EXPERIENCIA LABORAL						
Indique tres trabajos anteriores que ha realizado comenzando por el último desempeñado.						
Nombre del Lugar de Trabajo	Dirección	Teléfono	Periodo trabajado	Nombre y puesto del Jefe inmediato	Salario	Causa de retiro
IV. REFERENCIAS PARTICULARES						
Indique el nombre de tres personas que lo conozcan perfectamente y que no sean familiares						
Nombre	Dirección	Teléfono	Ocupación	Tiempo de conocerlo		
Favor indicar los documentos que adjuntara en la presente solicitud:						
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO FINANCIERO

PAG. 2 DE 2			
EMPRESA AGRÍCOLA INDUSTRIAL JACINTO LÓPEZ, S.A.			
AF- 11: HOJA DE ENTREVISTA			
Nombre y apellidos del solicitante		Fecha de la entrevista	
¿Que funcionarios del EMPRESA AGRÍCOLA INDUSTRIAL JACINTO LÓPEZ, S.A. le conocen o pueden suministrar información sobre su persona?			
¿Tiene familiares o parientes trabajando en el EMPRESA AGRÍCOLA INDUSTRIAL JACINTO LÓPEZ, S.A. ¿nómbrelos:			
Nombres y apellidos:		Cargo: (Para uso interno)	
1.			
2.			
3.			
Para que cargo esta solicitando empleo?			
Cuando podría empezar a trabajar?			
Se encuentra actualmente trabajando?			
En que institución o empresa?			
Teléfono:	Dirección	Email	Fax
Esta dispuesto a trabajar en periodos extras? Si la respuesta es no ¿explique porque?			
¿Aceptaría trabajar fuera de la ciudad?		SI	NO
Si la respuesta es afirmativa, especifique:			
En municipios del mismo departamento	En otro departamento	Por periodo menor de un mes	Por periodos mayores a un mes
¿Cómo emplea el tiempo libre? ¿Qué pasatiempos tiene?			
¿Participa usted en actividades de su comunidad? ¿Participó en ellas el año pasado?			
¿Cómo describiría usted el trabajo ideal para usted? (trate de ser específico)			
Muchas gracias por preferir nuestra Organización, ¿qué lo llevó a seleccionarla?			
Cuando era estudiante, ¿cuáles eran sus clases favoritas? ¿Porque?			
¿Qué motivos lo llevaron a escoger su actividad o profesión actual?			

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO FINANCIERO

¿Conoce usted los servicios que brinda nuestra Organización?
¿Qué características le gustaría encontrar en su jefe?
¿Con qué frecuencia considera que puede ser promovido?
¿Qué aspectos de su desempeño anterior considera que es el menos destacado? ¿Cuál es el mejor?
¿Considera usted que tiene los conocimientos necesarios y la capacidad para ejercer el cargo que solicita? Explique por que
¿Planea continuar con sus estudios? ¿En qué modalidad o turno?
¿Cuáles han sido sus empleos favoritos? ¿Por qué?
¿Cómo describiría sus objetivos profesionales?
¿En que consistía su empleo anterior?
¿Estima suficiente su experiencia laboral actual?
¿Qué otras actividades remunerada desempeña usted actualmente?

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO FINANCIERO

EMPRESA AGRÍCOLA INDUSTRIAL JACINTO LÓPEZ, S.A.			PAG. 1 DE 1
AF-12: FICHA INDIVIDUAL DE SELECCIÓN			
Nombre del solicitante:		Solicita el puesto de	Fecha:
RESULTADOS DE LA PRUEBA			
No.	ASPECTOS	PUNTAJE	
01	Habilidades para el puesto (conocimientos)		
02	Educación y capacitación		
03	Experiencia		
04	Estabilidad (empleos anteriores)		
05	Antecedentes		
06	Interés demostrado		
07	Disponibilidad para trabajar inmediatamente		
08	Disponibilidad para trabajar horas extras		
09	Expectativa salarial compatible con el presupuesto		
10	Actitud respecto al empleo anterior		
11	Actitud respecto al jefe inmediato anterior		
12	Expectativas de responsabilidades en el puesto		
13	Expectativas profesionales		
14	Conocimiento de la actividad del EMPRESA AGRÍCOLA INDUSTRIAL JACINTO LÓPEZ, S.A.		
15	Participación en actividades comunitarias		
TOTAL PUNTAJE			
OBSERVACIONES:			
NOMBRE Y APELLIDO	CARGO	FIRMA DE LOS ENTREVISTADORES:	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO FINANCIERO

PÁG. 1 DE 1				
EMPRESA AGRÍCOLA INDUSTRIAL JACINTO LÓPEZ, S.A.				
AF-13: ACTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL				
En la ciudad de	a las	del	del mes de	del Año 20__
Levantamiento de acta a fin de seleccionar el candidato idóneo para cubrir el cargo vacante de :				
Del área de:				
Una vez completada la terna de tres (3) aspirantes a saber:				
1				
2				
3				
Después de haberse realizado y completado el proceso de PRE-selección, recepción de documentación, verificación, realización de pruebas y entrevistas, se determina:				
Que de conformidad a los meritos, experiencia, pruebas y capacidad demostradas por:			ocupará la vacante en	
el cargo de:				

Gerente General: _____
Nombre y Firma

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO FINANCIERO

EMPRESA AGRÍCOLA INDUSTRIAL JACINTO LÓPEZ, S.A.		PAG. 1 DE 1
AF-14: REGISTRO DE INDUCCIÓN DE NUEVO PERSONAL		
Nombre del Trabajador:		FECHA
Cargo y Área de Trabajo:		
No.	ASPECTOS	FIRMA
01	Visión, Misión y Objetivos de la EMPRESA AGRÍCOLA INDUSTRIAL JACINTO LÓPEZ, S.A.	
02	Plan Estratégico de la EMPRESA AGRÍCOLA INDUSTRIAL JACINTO LÓPEZ, S.A.	
03	Reglamento Interno de la EMPRESA AGRÍCOLA INDUSTRIAL JACINTO LÓPEZ, S.A.	
04	Reglamento de Higiene y Seguridad Ocupacional	
05	Políticas de permiso, vacaciones y subsidios	
06	Políticas de préstamos y viáticos	
07	Políticas de plan de capacitación	
08	Políticas de evaluación al desempeño	
09	Descripción de las funciones del puesto	
10	Normas de control interno aplicables al cargo establecido en el Manual de Control Interno.	
11	Normativas aplicables al cargo establecidas en el Manual de Procedimientos Administrativo Financiero.	
12	Adscripción al INSS	

OBERVACIONES:

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO FINANCIERO

PÁG. 1 DE 2

EMPRESA AGRÍCOLA INDUSTRIAL JACINTO LÓPEZ, S.A.**AF-15: CONTRATO DE TRABAJO**

Nosotros: **Nombres y apellidos del funcionario de la EMPRESA AGRÍCOLA INDUSTRIAL JACINTO LÓPEZ, S.A.**, mayor de edad, **Profesión, estado civil**, ciudadano de nacionalidad _____, con Cedula de identidad No. _____, actuando en su condición de **cargo dentro de la EMPRESA AGRÍCOLA INDUSTRIAL JACINTO LÓPEZ, S.A.** que en lo sucesivo se designará como EL EMPLEADOR, por una parte y **Nombres y apellidos del empleado a contratar**, mayor de edad, **Profesión, estado civil** de nacionalidad Nicaragüense con cédula de identidad No. _____, quien en adelante se denominará como EL EMPLEADO, hemos convenido celebrar el presente Contrato de Trabajo el cual se regirá por las cláusulas que a continuación se expresan.

CLÁUSULA PRIMERA: OBJETO DEL CONTRATO

El presente Contrato tiene por objeto regular los términos y condiciones en que el Empleado(a) prestará sus servicios como _____ al Empleador, así como los derechos y obligaciones entre ambas partes.

CLÁUSULA SEGUNDA: PROPÓSITO DEL CARGO

El/la _____ tiene bajo su responsabilidad las funciones establecidas en la Definición del Cargo y que forma parte de este contrato, las que cumplirá con estricto cumplimiento de lo establecido en el Manual Administrativo. Informará de sus actividades a _____.

CLÁUSULA TERCERA: OBLIGACIONES DEL EMPLEADO

- a) Desempeñar el Cargo de _____ realizando todas las funciones propias del mismo.
- b) Aceptar un período de prueba, el cual tendrá una duración de _____. Al finalizar el período ambas partes están en posibilidad de finalizar la relación laboral o continuarla. Dicho período podrá ser renovado con una duración similar en caso de que EL EMPLEADOR lo considere necesario.
- c) Cumplir con el Reglamento Interno de la EMPRESA AGRÍCOLA INDUSTRIAL JACINTO LÓPEZ, S.A. y que forma parte de este Contrato.
- d) Aceptar evaluaciones periódicas de su desempeño.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO FINANCIERO

e) Mantener en estricta confidencialidad todo lo relacionado con el desempeño de sus funciones.

PÁG. 2 DE 2

EMPRESA AGRÍCOLA INDUSTRIAL JACINTO LÓPEZ, S.A.

CLÁUSULA CUARTA: OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR

Para el desempeño y cumplimiento de las funciones asignadas, EL EMPLEADOR asegurará los medios necesarios, libertad de acción, asistencia técnica necesaria y apoyo constante, así como un entorno laboral saludable.

EL EMPLEADOR pagará a EL EMPLEADO un salario mensual correspondiente a C\$_____ (en letras) el que será entregado de forma quincenal, los días 15 y 30 o 31. En el caso de que se trate de un día no laborable el pago se hará siempre el día anterior, aplicando todas las deducciones de ley correspondientes al seguro social laboral e impuesto sobre la renta que corresponda.

EL EMPLEADOR pagará las obligaciones de ley correspondientes a seguro social patronal, contribución patronal al INATEC, vacaciones y treceavo mes.

CLÁUSULA QUINTA: DURACIÓN DEL CONTRATO

Finalizado el período de prueba, se firmará un Contrato con duración de un año, renovable a voluntad de las partes.

CLÁUSULA SEXTA: CAUSAS DE FINALIZACIÓN ANTICIPADA DEL CONTRATO

Por voluntad de cualquiera de las partes, estando ambas partes en la obligación de dar aviso previo y por escrito con un mes de anticipación.

Incumplimiento de cualquiera de las Cláusulas de este Contrato y de los documentos que forman parte del mismo.

Causales establecidas en el Código del Trabajo vigente en Nicaragua.

En fe de lo anterior firmamos el presente Contrato en dos tantos de un mismo tenor en la ciudad de _____ República de Nicaragua, a los _____ del año dos mil _____ año dos mil _____

EMPLEADO

EMPLEADOR

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO FINANCIERO

PÁG. 1 DE 1											
EMPRESA AGRÍCOLA INDUSTRIAL JACINTO LÓPEZ, S.A.											
AF-17: HOJA DE PERMISO											
<p>NOMBRE DEL EMPLEADO: _____</p> <p>FECHA DE ELABORACIÓN DE LA SOLICITUD DE PERMISO: _____</p> <p>PROGRAMA DEL CUAL DEPENDE: _____</p> <p>RESPONSABLE INMEDIATO: _____</p> <p>FECHA DEL DÍA DE PERMISO: _____</p> <p>MOTIVO DEL PERMISO (MARCAR CON UNA X):</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">ATENCIÓN MÉDICA <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 50%;">PERSONAL <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>VACACIONES <input type="checkbox"/></td> <td>OTROS <input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>TIEMPO SOLICITADO: HORAS: _____ DÍAS: _____</p> <p>A PARTIR DE: _____ HASTA: _____</p> <p>APLICAR A CUENTA DE (MARCAR CON UNA X):</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%;">VACACIONES <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 33%;">SALARIO <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 33%;">PERMISO <input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>DESCRIPCIÓN DE LA AUSENCIA:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <table style="width: 100%; border: none; margin-top: 20px;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">_____ Firma del empleado</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">_____ Firma del Jefe Inmediato</td> </tr> </table> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <p style="text-align: center; font-weight: bold; margin: 5px 0;">SOLAMENTE PARA USO DE LA ADMINISTRACIÓN</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">HORA DE SALIDA: _____</td> <td style="width: 50%;">HORA DE REGRESO: _____</td> </tr> </table>	ATENCIÓN MÉDICA <input type="checkbox"/>	PERSONAL <input type="checkbox"/>	VACACIONES <input type="checkbox"/>	OTROS <input type="checkbox"/>	VACACIONES <input type="checkbox"/>	SALARIO <input type="checkbox"/>	PERMISO <input type="checkbox"/>	_____ Firma del empleado	_____ Firma del Jefe Inmediato	HORA DE SALIDA: _____	HORA DE REGRESO: _____
ATENCIÓN MÉDICA <input type="checkbox"/>	PERSONAL <input type="checkbox"/>										
VACACIONES <input type="checkbox"/>	OTROS <input type="checkbox"/>										
VACACIONES <input type="checkbox"/>	SALARIO <input type="checkbox"/>	PERMISO <input type="checkbox"/>									
_____ Firma del empleado	_____ Firma del Jefe Inmediato										
HORA DE SALIDA: _____	HORA DE REGRESO: _____										

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO FINANCIERO

EMPRESA AGRÍCOLA INDUSTRIAL JACINTO LÓPEZ, S.A.		PAG. 1 DE 2					
AF-19A: FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
Nombre del Empleado			Departamento				
Nombre del Evaluador			Fecha				
Instrucciones para el Evaluador: Sírvase indicar en la escala de puntuación su evaluación del desempeño del empleado.							
Escala y puntuación			Puntaje				
Escala 1	Inaceptable		1 al 20				
Escala 2	Pobre		21 al 40				
Escala 3	Aceptable		41 al 60				
Escala 4	Bueno		61 al 80				
Escala 5	Excelente		81 al 100				
No.	Elementos		1	2	3	4	5
I	RELACIONADO A SUS FUNCIONES:						
01	Confiabilidad en el resultado de su trabajo.						
02	Iniciativa en sus actividades de trabajo						
03	Tiempo oportuno de la conclusión de su trabajo						
04	Tiempo oportuno en la entrega de la información que presenta						
05	Calidad del trabajo que entrega						
06	Planea sus actividades						
07	Cumple con las actividades programadas.						
08	Se sujeta y cumple con las normas y políticas establecidas por la cooperativa respecto a su área.						
09	Se acopla en trabajos en equipos						
10	Acata las orientaciones que le baja su jefe inmediato en tiempo y forma.						
	SUB - TOTAL						
	PROMEDIO (LA SUMA DEL SUB-TOTAL ENTRE LOS 10 ELEMENTOS)						

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO FINANCIERO

PAG. 2 DE 2						
EMPRESA AGRÍCOLA INDUSTRIAL JACINTO LÓPEZ, S.A.						
II	RELACIONADO A SU CONDUCTA PERSONAL	1	2	3	4	5
01	Asistencia					
02	Puntualidad					
03	Cooperación					
04	Compañerismo					
05	Atención a los socios (cortesía)					
06	Atención al público (visitantes)					
07	Disciplina					
08	Trato adecuado a sus compañeros					
09	Disposición para colaborar o apoyar					
10	Sigilo					
	SUB- TOTAL					
	PROMEDIO (LA SUMA DEL SUB-TOTAL ENTRE LOS 10 ELEMENTOS)					
	PROMEDIO TOTAL (SUMA DE LOS DOS PROMEDIOS ENTRE 2)					




































PUNTAJE PROMEDIO TOTAL (LA SUMA TOTALES DE LAS 5 ESCALA DIVIDIDA ENTRE 12): _____

OBSERVACIONES: _____

Firma del Evaluado _____

Firma del Evaluador _____

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO FINANCIERO

EMPRESA AGRÍCOLA INDUSTRIAL JACINTO LÓPEZ, S.A. PAG. 1 DE 1					
AF-19B: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA					
Nombre del Funcionario			Fecha		
Departamento/Sección			Cargo		
Desempeño de la función: Considere solo el desempeño actual del empleado en su función					
	Óptimo	Bueno	Regular	Mediocre	Débil
Producción Volumen y Cantidad de trabajo ejecutados normalmente	 Sobrepasa siempre las exigencias. Muy rápido	 Con frecuencia sobrepasa las exigencias	 Satisface las exigencias	 A veces esta por debajo de las exigencias	 Siempre inferior a las exigencias. Muy lento
Calidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	 Siempre superior. Excepcionalmente exacto en el trabajo	 A veces es superior. Es bastante cuidadoso en el trabajo	 Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es regular	 Es parcialmente satisfactorio. A veces comete errores	 Nunca es satisfactorio. Comete muchos errores.
Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo	 Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos	 Conoce lo necesario	 Tiene suficiente conocimiento del trabajo	 Conoce parcialmente el trabajo. Necesita entrenamiento	 Tiene escaso conocimiento del trabajo
Cooperación Actitud de conocimiento del trabajo	 Posee excelente espíritu de colaboración. Es decidido	 Se desempeña bien en el trabajo de equipo. Procura colaborar	 A menudo colabora en el trabajo de equipo	 No demuestra buena voluntad. Solo colabora cuando es muy necesario	 Se muestra renuente a colaborar
Características Individuales: considere solo las características del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su cargo					
Comprensión de situaciones Grado con que capta la esencia de un problema. Capacidad de asociar situaciones y aprender de ellas	 Óptima capacidad de intuición y de percepción	 Tiene buena capacidad de intuición y percepción	 Tiene capacidad de intuición y percepción satisfactoria	 Tiene poca capacidad de intuición y percepción	 Nulas capacidades de intuición y percepción
Creatividad Ingeniosidad. Capacidad de crear ideas y proyectos	 Tiene siempre ideas óptimas. Es creativo y original	 Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	 Algunas veces hace sugerencias	 Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias	 Tipo rutinario. Carece de ideas propias
Capacidad de relación Capacidad de llevar a efecto ideas y proyectos propios	 Óptima capacidad de concretar ideas nuevas	 Tiene buena capacidad de concretar ideas nuevas	 Realiza ideas nuevas con habilidad satisfactoria	 Tiene cierta dificultad para concretar nuevos proyectos	 Incapaz de llevar a efecto una idea o proyecto

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO FINANCIERO

EMPRESA AGRÍCOLA INDUSTRIAL JACINTO LÓPEZ, S.A.					
AF-19C: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON FACTORES DE EVALUACIÓN					
Nombre completo	Fecha	Día	Mes	Año	Pág. 1 de 1
Sección			Cargo		

Factores de evaluación	No. de veces hallado
Grupo I – Desempeño objetivo:	
Cantidad de trabajo	44
Calidad del trabajo	31
Grupo II – Conocimiento y desempeño del cargo:	
	25
Conocimiento del cargo	14
Frecuencia	12
Puntualidad	7
Hábitos de seguridad	3
Buena administración domestica	
Grupo III – Características del individuo	
	36
Espíritu de cooperación	25
Digno de confianza	27
Iniciativa	17
Inteligencia	14
Exactitud	14
Diligencia	14
Adaptabilidad	13
Actitud	13
Personalidad	12
Razonamiento	10
Aplicación	6
Liderazgo	6
Conducta	6
Talento	5
Salud	5
Aseo	4
Apariencia	4
Entusiasmo	4
Potencial	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO FINANCIERO

EMPRESA AGRÍCOLA INDUSTRIAL JACINTO LÓPEZ, S.A.							
AF-19D: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE SELECCIÓN FORZOSA							
Nombre completo	Fecha	Día	Mes	Año	Pág. 1 de 1		
Sección			Cargo				
A continuación hallara frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba una "X" en la columna lateral bajo el signo (+) para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y el signo (-) para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.							
	NO.	+	-		NO.	+	-
Solo hace lo que le ordenan	01			Tiene Temor de pedir ayuda	17		
Comportamiento Irreprochable	02			Mantiene su archivo siempre ordenado.	18		
Acepta criticas constructivas	03			Ya presento baja de producción	19		
No produce cuando esta sometido a presión	04			Es dinámico	20		
Cortes ante los demás	05			Interrumpe constantemente el trabajo.	21		
Vacila al tomar decisiones	06			Nunca esta influenciado	22		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial por desarrollar.	23		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca se muestra desagradable	24		
Se preocupa en el servicio	09			Nunca hace buenas sugerencias	25		
No tiene formación adecuada	10			Es evidente que le gusta lo que hace	26		
Tiene buena apariencia personal	11			Tiene buena memoria	27		
En su servicio siempre hay errores	12			Le gusta reclamar	28		
Se expresa con dificultad	13			Aplica critica al tomar decisiones	29		
Conoce su trabajo	14			Regularmente debe llamársele la atención	30		
Es cuidadoso con las instalaciones de la organización	15			Es rápido	31		
Espera siempre una recompensa	16			Por naturaleza es poco hostil	32		

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO FINANCIERO

PÁG. 1 DE 1 EMPRESA AGRÍCOLA INDUSTRIAL JACINTO LÓPEZ, S.A.						
AF-19E: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON FRASES DESCRIPTIVAS						
Nombre completo		Fecha	Día	Mes	Año	Pág. 1 de 1
Sección			Cargo			
No.	Factores de evaluación del desempeño				Si (+)	No (-)
1	¿Tiene suficientes conocimientos para el desempeño?					
2	¿Usualmente es alegre y sonriente?					
3	¿Tiene experiencia en el servicio que esta ejecutando?					
4	¿Es contrario a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas?					
5	¿Conoce informaciones y procesos de producción que no deben conocer terceros?					
6	¿Desarrolla un trabajo completo, prestando mucha atención a las instrucciones recibidas?					
7	¿Tiene interés en aprender cosas nuevas?					
8	¿Su trabajo carece de mas conocimientos?					
9	¿Puede por si solo planear, ejecutar y controlar sus tareas?					
10	¿Su apariencia es buena y agradable en el trato general?					
11	¿Demuestra concentración mental en el trabajo?					
12	¿La atención en el trabajo exige que se esfuerce la vista?					
13	¿El resultado del trabajo tiene errores y no es satisfactorio?					
14	¿El curso de especialización es recomendable para su progreso en el trabajo?					
15	¿Le gusta fumar?					
16	¿Es descuidado en su prestación personal y en el vestir?					
17	¿Tiene cuidado con si mismo y con sus compañeros durante el trabajo?					
18	¿Podría tener mayores conocimientos de los trabajo para rendir mas?					
19	¿Vigila cuidadosamente el desempeño de las maquinas donde trabaja?					
20	¿No se desgasta en la ejecución de las tareas?					
21	¿Su producción es encomiable?					
22	¿Aunque siempre hace la misma cosa, no se incomoda con la repetición?					
23	¿Tiene fama de no tener nunca dinero en el bolsillo?					

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO FINANCIERO

PAG. 1 DE 1						
EMPRESA AGRÍCOLA INDUSTRIAL JACINTO LÓPEZ, S.A.						
AF-19F: Evaluación del Empleado por el método de Escala Gráfica con utilización de Puntos						
Nombre completo	Fecha	Día	Mes	Año	Pág. 1 de 1	
Sección			Cargo			
Cada factor se divide en número de grados de aplicación. Considere independiente cada uno de ellos y asigne solo un grado a cada factor, indique el valor en puntos en la columna de la derecha.						
Factores de evaluación	Grado					Puntos
1. Producción Evalúe la producción del trabajo o la cantidad de servicios hechos de acuerdo con la naturaleza y con las condiciones de servicio	1-2-3 Producción inadecuada	4-5-6 Su producción apenas aceptable	7-8-9 Su producción satisface, pero no tiene nada de especial	10-11-12 Mantiene siempre una buena producción	13-14-15 Siempre da cuenta de un volumen de servicio realmente inusual	
2. Calidad Evalúe la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el servicio del empleado	1-2-3 Comete demasiados errores y el servicio demuestra desinterés y descuido	4-5-6 Generalmente satisface, aunque a veces deja que desear	7-8-9 Generalmente	10-11-12 Siempre hace bien su trabajo	13-14-15 Su trabajo demuestra siempre un cuidado excepcional	
3. Responsabilidad Evalúe como el empleado se dedica al trabajo y efectúa el servicio siempre dentro del plazo estipulado. Considere cuanta fiscalización se necesita para conseguir los resultados deseados	1-2-3 Es imposible confiar en sus servicios, por lo cual requiere vigilancia permanente	4-5-6 No siempre produce los resultados deseados, sin mucha fiscalización	7-8-9 Puede confiarse en él, si se ejerce una fiscalización normal	10-11-12 Esta dispuesto siempre a colaborar y a ayudar a sus compañeros	13-14-15 Colabora al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus compañeros	
4. Cooperación - actitud Mida la intención de cooperar, la ayuda que presta a los compañeros, la manera como acata órdenes	1-2-3 Siempre esta poco dispuesto a cooperar, y constantemente muestra falta de educación	4-5-6 A veces es difícil de tratar. Carece de entusiasmo	7-8-9 Por lo General cumple con buena voluntad lo que se le encarga. Esta satisfecho con su trabajo	10-11-12 Esta dispuesto siempre a colaborar y a ayudar a sus compañeros	13-14-15 Colabora al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus compañeros	
5. Buen sentido e iniciativa Tome en consideración la sensatez de las decisiones del empleado cuando ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales.	1-2-3 Siempre toma decisiones incorrectas	4-5-6 Con frecuencia se equivoca y hay que darle siempre instrucciones detalladas	7-8-9 Demuestra razonable sensatez en circunstancias normales	10-11-12 Resuelve los problemas normalmente con un alto grado de sensatez	13-14-15 Piensa rápida y lógicamente en todas las situaciones. Se puede confiar siempre en sus decisiones	
6. Presentación personal Considere la impresión causada a los demás por presentación personal del empleado, su manera de vestir, de actuar, su cabello su barba, etc.	1-2 Negligente. Descuidado	3-4 A veces descuida su apariencia	5-6 A menudo esta bien presentado	7-8 Es cuidadoso en su manera de vestir y de presentarse	9-10 Es sumamente bien cuidadoso y presentable	

Pág. 1 de 1		
EMPRESA AGRÍCOLA INDUSTRIAL JACINTO LÓPEZ, S.A.		
AF-23: SOLICITUD DE VACACIONES		
Nombre: _____ Cargo: _____		
Permiso Especial: _____ A Cuenta de Vacaciones: _____ Vacaciones: _____		
Permiso del _____ de _____ del _____ al _____ de _____ del _____		
Observaciones: _____		

_____	_____	_____
Firma	VoBo: Jefe Inmediato	Autorizado: Gerencia